

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И СНИЖЕНИЯ
ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»**

Выпускная квалификационная работа

**студентки очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 - управление персоналом**

**4 курса группы 05001241
Липа Юлии Петровны**

Научный руководитель
д.э.н., профессор
Третьякова Л.А.

Рецензент
начальник отдела
по работе с персоналом
ООО «ГК Агро-Белогорье»
Скрипко В.П.

БЕЛГОРОД 2016
ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ	6
1.1. Сущность и особенности исследования текучести кадров	6
1.2. Современные технологии снижения текучести кадров	15
1.3. Методы и показатели оценки эффективности системы снижения текучести кадров	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации ООО «ГК Агро-Белогорье».....	27
2.2. Анализ системы управления персоналом организации ООО «ГК Агро-Белогорье».....	43
2.3. Оценка системы исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»	60
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»	68
3.1. Мероприятия по разработке программы исследования текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье».....	68
3.2. Мероприятия по разработке программы снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»	99
3.3. Обоснование эффективности мероприятий по разработке программы исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»	110
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	115
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	124

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важных и сложных проблем управления является обеспечение устойчивого функционирования организации в условиях рыночной экономики.

Персонал является важнейшим ресурсом организации, обеспечивающим ее конкурентные преимущества и развитие.

Актуальность темы обусловлена тем, что большое значение приобретает вопрос об использовании технологий формирования стабильного коллектива, вследствие чего возникает необходимость исследования и поиска путей решения проблемы текучести кадров в современных организациях.

Текучесть кадров – это процесс незапланированного увольнения работников, обусловленный неудовлетворенностью работника своим рабочим местом и неудовлетворенностью организации данным работником.

Естественная текучесть кадров является фактором развития организации, а также своеобразным механизмом адаптации персонала к социально-экономическим, организационно-экономическим и социально-психологическим условиям рыночной экономики.

Излишняя текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности, негативно влияет на моральное состояние оставшихся работников, на их трудовую мотивацию и преданность организации.

Регулирование текучести персонала является основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации, поскольку при контролируемой текучести персонала возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников и открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся

«лучших» сотрудников, которые позволяют организации получить весомое конкурентное преимущество на рынке.

Регулирование текучести кадров становится возможным благодаря созданию целостной системы исследования и снижения текучести кадров в организации.

Важность решения проблемы исследования и снижения текучести кадров для ООО «ГК Агро-Белогорье» заключается в том, что несмотря на отраслевую специфику производства агрохолдинга, которая, в некоторой степени, предопределяет повышенный уровень текучести кадров, снижение текучести остается одним из приоритетных направлений службы управления персоналом, поскольку существует объективная необходимость контролировать процессы текучести кадров и устранять причины текучести в организациях такого масштаба, независимо от отрасли производства, что позволяет осуществить разработку и реализацию программы исследования и снижения текучести кадров.

Степень научной разработанности темы дипломной работы. Решению вопросов исследования и снижения текучести кадров посвящено значительное число трудов в области управления персоналом организации таких авторов, как Беннет, Р., Варданян И., Веснин В.Р., Дуракова И.Б., Казначеева С.Н., Карасева Н.В., Кибанов А.Я., Мансуров Р.Е., Никифорова Л., Сувалова Т., Тюленева М., Черноусова В.В., Якуба В. Однако, несмотря на запросы практики, в науке еще не сложилось целостной концепции и технологии исследования и снижения текучести кадров, что обуславливает необходимость дальнейшего исследования данной темы.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «ГК Агро-Белогорье».

Предмет исследования – система исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье».

Цель дипломной работы – разработка программы исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье».

При выполнении дипломной работы поставлены и решены задачи:

- 1) изучить теоретические основы исследования и снижения текучести кадров организации;
- 2) проанализировать систему управления персоналом организации ООО «ГК Агро-Белогорье»;
- 3) оценить систему исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»;
- 4) разработать программу исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»;
- 5) обосновать эффективность мероприятий по разработке программы исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье».

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что разработанная программа исследования и снижения текучести кадров позволяет оптимизировать систему управления персоналом ООО «ГК Агро-Белогорье» для обеспечения устойчивости и стабильности развития организации.

Информационная база включает материалы статистической отчетности, нормативную и справочную литературу, аналитический материал, годовые отчеты предприятия, плановые и первичные документы.

Методами исследования, использованными в дипломной работе, являются:

- 1) методы организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), анкетирование;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ

4) метод интерпретации результатов исследования – структурный (генетический).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

1.1. Сущность и особенности исследования текучести кадров

Текучесть кадров – это процесс незапланированного увольнения работников, обусловленный неудовлетворенностью работника своим рабочим местом и неудовлетворенностью организации данным работником.

В практической деятельности к текучести кадров относится не только увольнение по собственному желанию, но и увольнение по инициативе работодателя в случае нарушения договорных обязательств между работником и работодателем.

Текучесть кадров может быть внутриорганизационной (охватывающей неорганизованные, непланируемые трудовые перемещения внутри организации) и внешней - между организациями, отраслями, сферами экономики [53].

Как внутриорганизационная, так и внешняя текучесть являются результатом взаимодействия экономических, социальных, социально-психологических, демографических и других факторов [20, с.594].

К основным причинам, которые могут вызывать текучесть персонала относятся:

- некачественный подбор персонала;
- неадекватные меры по введению в должность, отсутствие контроля за адаптацией, что может привести к увольнению на испытательном сроке;
- неудовлетворенность руководством, а также методами управления;

- перспектива получения более высокой заработной платы на другом месте работы;
- неблагоприятный социально-психологический климат, сложившийся в коллективе;
- неблагоприятные условия труда;
- отсутствие возможностей карьерного роста, профессионального развития, обучения;
- изменяющийся имидж организации;
- увольнения других сотрудников;
- неудовлетворенность профессией [63].

Текучесть кадров может быть «активной» и «пассивной».

Активная текучесть подразумевает под собой движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (нормированием труда, условиями труда, быта, техникой безопасности и др.).

Пассивная текучесть кадров предполагает движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью организации конкретным работником (его недисциплинированностью, прогулами, нарушениями трудовой дисциплины, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и др.) [54].

Основная причина ухода работника по собственному желанию - недовольство своим положением в организации (неудовлетворенность зарплатой, условиями и организацией труда; нерешенность социальных проблем; отдаленность работы от дома; отсутствие условий для отдыха, детских учреждений; не уважительное отношение со стороны руководства, неоправдавшиеся притязания, неустойчивость служебного положения и невозможность сделать карьеру). Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения [20, с. 595].

Выделяют естественный и повышенный уровень текучести кадров. Естественный уровень, находящийся в пределах 3-5% в год от численности персонала, способствует своевременному обновлению коллектива, происходит непрерывно и не требует принятия особых мер со стороны руководства и службы управления персоналом.

Повышенный уровень текучести вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности. Излишняя текучесть персонала не позволяет создать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации, на моральное состояние оставшихся работников, на их трудовую мотивацию и преданность организации, с уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе [20, с. 595]. Однако, отсутствие оттока персонала может свидетельствовать о стагнации организации. Полное отсутствие текучести кадров может являться симптомом того, что организацию ожидает снижение показателей эффективности деятельности. Нулевая текучесть персонала может быть и следствием того, что компания подверглась люмпенизации персонала, то есть высоко квалифицированные кадры её уже покинули и остались только те, кто не может найти другую работу.

Обстоятельства, обуславливающие уход работника из организации, могут быть полностью управляемыми (условия труда и быта), частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации) и неуправляемыми (природно-климатические факторы). Целенаправленно воздействуя на управляемые обстоятельства, можно существенно снизить текучесть [57].

Последствия текучести кадров организации могут быть как негативными, так и позитивными [50].

К негативным последствиям можно отнести:

- потерю ценного сотрудника;

- невыполнение тех задач, процессов, операций и объема работ, которые выполняли уволившиеся сотрудники и возникновение «простоя»;
- возникновение вследствие ухода сотрудника, работающего с ключевыми клиентами, недоверия этих клиентов по отношению к организации;
- снижение производительности и мотивации труда, ответственности за результат увольняющегося работника в период до увольнения из организации;
- увеличение нагрузки и напряженности труда сотрудников, вследствие распределения между ними обязанностей уволившегося работника;
- негативное влияние на других сотрудников увольнения одного из них, снижение мотивации и лояльности к организации;
- возникновение вероятности ухода из организации подчиненных и коллег при увольнении руководителя или значимого и авторитетного специалиста;
- возникновение дополнительных затрат на поиск, подбор, обучение и развитие новых сотрудников;
- снижение производительности труда у работников в период адаптации [50].

К позитивным последствиям текучести кадров можно отнести:

- положительное влияние на деятельность организации увольнения неэффективных работников, если на замену им приходят более квалифицированные работники;
- возникновение новых идей, приемов, методов и способов деятельности, решения различных проблем и управления организацией в целом с приходом новых сотрудников;
- открытие вакансий и создание возможностей для повышения или перевода уже работающих сотрудников, способствующие их удержанию в организации;

- возникновение стремления к повышению квалификации тех работников, которые получили перевод или повышение вследствие открытия новых вакансий;
- возникновение возможности реорганизации того отдела, в котором наблюдается текучесть кадров, что может привести к более эффективному распределению обязанностей между работниками;
- оптимизация численности работников и затрат на подбор новых работников, их обучение и развитие [50].

Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет исследование процессов текучести кадров, основанное на сборе и анализе информации о них [58].

Сбор информации необходимо проводить непосредственно в процессе увольнения работников. Полученные данные систематизируются, оформляются в специальные документы службы управления персоналом, а также ежемесячно, ежеквартально и ежегодно анализируются.

Первоначально необходимо создать общий портрет увольняющихся, а также изучить причины ухода работников.

Создать общий портрет увольняющихся позволяют сведения о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние несколько месяцев [20, с.598].

При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на «потенциальную текучесть», обусловленную скрытой неудовлетворенностью работников. Ее нужно сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высокая, а реальная - низкая, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы.

Для изучения причин ухода и глубокого анализа текучести кадров необходимо разработать и использовать «Анкету увольняющегося работника» [8, с.181].

Помимо анкетирования с целью изучения причин текучести и абсентеизма также используются опрос, беседа и интервью [20, с. 599].

Для систематизации и анализа полученных данных необходимо вести их статистику.

Сведения о численности и движении работников, которые помогают сформировать показатели текучести кадров, должны содержаться в едином документе, при этом информацию необходимо актуализировать в соответствии с кадровыми процессами.

Ежемесячно, ежеквартально и ежегодно целесообразно формировать отчет о численности и движении работников на основе консолидации и анализа ежемесячных и ежеквартальных отчетов, выполняемых с помощью программных средств.

Для более полного представления о текучести кадров и кадровых процессах в целом, необходимо просчитать и проанализировать коэффициенты, характеризующие движение персонала [4].

С помощью анкетирования работников можно определять коэффициент потенциальной текучести кадров:

$$K_{\text{пт}} = \frac{P_{\text{жу}}}{\text{Ч}_p} \quad (1.1)$$

где $K_{\text{пт}}$ – коэффициент потенциальной текучести кадров;

$P_{\text{жу}}$ – число работников, желающих уволиться согласно данным анкетирования, чел;

Ч_p – общее число респондентов, чел.

Практика показала, что коэффициент потенциальной текучести обычно больше коэффициента фактической текучести в 2–2,5 раза [4].

Непосредственно коэффициент текучести кадров рассчитывается следующим образом:

$$K_{TK} = \frac{P_y}{C_{сч}} \quad (1.2)$$

где K_{TK} – коэффициент текучести кадров;

P_y – количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел;

$C_{сч}$ – среднесписочная численность, чел.

Данный показатель различается в зависимости от отрасли производства предприятия, размеров производства и категории персонала [52].

Дополнить информацию о текучести кадров помогут коэффициенты оборота по выбытию, приему и постоянства кадров.

$$K_{OB} = \frac{Y}{C_{сч}} \quad (1.3)$$

где K_{OB} – коэффициент оборота по выбытию;

Y – количество уволившихся работников, чел;

$C_{сч}$ – среднесписочная численность, чел.

Подразумевается, что количество выбывших работников должно составлять минимальный процент от общего числа работающих.

Коэффициент оборота по приему равен:

$$K_{OP} = \frac{\Pi}{C_{сч}} \quad (1.4)$$

где K_{OP} – коэффициент оборота по приему;

П – количество принятых работников, чел;
 С_{сч} – среднесписочная численность, чел.

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{ПК}} = \frac{Ч_{\text{НП}} - У_{\text{П}}}{С_{\text{сч}}} \quad (1.5)$$

где $K_{\text{ПК}}$ – коэффициент постоянства кадров;
 $Ч_{\text{НП}}$ – численность персонала на начало периода, чел;
 $У_{\text{П}}$ – количество уволившихся работников за период, чел;
 $С_{\text{сч}}$ – среднесписочная численность, чел.

Количество работников, состоящих в списочном составе в течение года и более по отношению к среднесписочной численности работников должно стремиться к 100% [52].

Также необходимо рассчитывать коэффициент замещения кадров:

$$K_{\text{ЗК}} = \frac{П - У}{С_{\text{сч}}} \quad (1.6)$$

где $K_{\text{ЗК}}$ – коэффициент замещения кадров;
 П – количество принятых работников, чел;
 У – количество выбывших работников, чел;
 $С_{\text{сч}}$ – среднесписочная численность, чел.

На крупных предприятиях часто возникает необходимость расчета частного коэффициента текучести:

$$K_{\text{Тч}} = \frac{У_{\text{Г}}}{С_{\text{счГ}}} \quad (1.7)$$

где $K_{\text{Тч}}$ – частный коэффициент текучести кадров;

U_{Γ} – количество работников в группе, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел;

$C_{\text{счГ}}$ – среднесписочная численность работников группы, чел.

Частный коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам персонала [4].

Зачастую целесообразно также исчислять коэффициент интенсивности текучести кадров:

$$K_{\text{ит}} = \frac{K_{\text{тч}}}{K_{\text{тк}}} \quad (1.8)$$

где $K_{\text{ит}}$ – коэффициент интенсивности текучести кадров;

$K_{\text{тч}}$ – частный коэффициент текучести, чел;

$K_{\text{тк}}$ – общий коэффициент текучести, чел.

Коэффициент интенсивности текучести показывает, по какой категории сотрудников организации (или по какому подразделению) наиболее высокая текучесть персонала и насколько интенсивно она возрастает или снижается.

Комплексный анализ информации о текучести персонала позволит в полной мере провести оценку текучести кадров, которая обуславливает в дальнейшем выбор технологии снижения текучести кадров [52].

Исследование причин текучести персонала, формирование статистики о текущем уровне реальной и потенциальной текучести, контроль динамики общего уровня текучести, его дифференциация по категориям персонала и другим важным аналитическим признакам позволяют службе персонала и руководству компании регулировать важнейшие направления работы с персоналом, удерживая квалифицированных сотрудников и добиваясь роста конкурентоспособности предприятия средствами эффективного управления

человеческими ресурсами [8, с.182].

1.2. Современные технологии снижения текучести кадров

Текучесть наносит организации немалый ущерб. Так, затраты на замену рабочего составляют 7-20% его годовой заработной платы, специалиста - 18-30%, управленца - 70-100%. Временные затраты также велики. На поиск подходящей замены ушедшему работнику затрачивается до 2 месяцев: по месяцу - на оформление его на работу, переподготовку и адаптацию [8, с.182].

Служба управления персоналом может снизить уровень текучести кадров с помощью проведения различных мероприятий

Мероприятия, направленные на снижение текучести кадров объединяют в 4 группы:

- технические (совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда);
- организационные (нахождение каждому работнику наиболее подходящего ему места, ибо при ощущении невостребованности и перегрузках текучесть увеличивается);
- социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата);
- культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания) [8, с.180].

Стоит отметить, что выбор службой управления персоналом того или иного мероприятия зависит от того, какие причины обусловили возникновение текучести кадров на конкретном предприятии.

Мероприятием, устраняющим такую причину текучести как некачественный подбор персонала, а также неудовлетворенность сотрудниками со стороны руководства организации является совершенствование процедур отбора и подбора персонала [11].

Отбор персонала – это комплекс мероприятий, осуществляемых службой управления персоналом для выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, профессиональных и личностных качеств, способностей всем предъявляемым требованиям, характеру деятельности, интересам организации и самого претендента. Отбор персонала является одним из ключевых элементов кадровой политики любой организации [43].

При подборе персонала осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности с возможностями, профессиональным опытом, стажем, способностями человека с целью оптимального размещения персонала, формирования активно действующих стабильных трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создания условий для профессионального роста каждого работника.

Для того, чтобы решить проблему большого числа неквалифицированных работников, необходимо принимать на работу тех соискателей, которые обладают необходимыми компетенциями, а также ценности, принципы и цели которых соответствуют корпоративной культуре организации, ее целям и миссии. Требования, предъявляемые к соискателю должны быть заранее детально проработанными. Для выявления профессиональных и личностных качеств будущих сотрудников важно применять все методы подбора. Непосредственный начальник принимаемого на вакантную должность работника должен по возможности присутствовать при отборе и чувствовать некоторую ответственность за судьбу новичка. На собеседовании важно предоставить будущему работнику максимум информации о компании,

условиях труда, требованиях к работнику. К процессу поиска, отбора и подбора нового сотрудника необходимо относиться ответственно [28].

Решением проблемы отсутствия возможностей карьерного роста и обучения, обуславливающей текучесть персонала, является разработка программы профессионального и карьерного развития, ротации.

Профессиональное развитие - это приобретение работником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует в своей профессиональной деятельности.

Карьерное развитие (рост) – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, заключающийся в продвижении по службе в результате перемещения вверх по иерархическим ступеням организации [4].

В целях оценки потенциала работников и наиболее рационального применения их профессиональных, интеллектуальных и творческих возможностей необходимо проводить ротацию персонала. Под ротацией персонала понимают направленное и планомерное передвижение работника с одной должности на равнозначную другую внутри подразделения предприятия или изменение его должностных обязанностей без изменения должности или перемещение сотрудника в другое подразделение на предприятии, а также на другое предприятие.

Благодаря ротации становится возможным сокращение численности персонала за счет расширения обязанностей и усложнения задач в рамках занимаемой должности, приобретение работниками новых компетенций и развитие мотиваций к максимально эффективному труду, а также поддержание их на высоком уровне, а также приобретение сотрудниками организации четкого видения личных профессиональных перспектив [45].

Необходимо соблюдать принцип повышения в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей.

Обучение - один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации [12, с.220].

Соответствующее обучение должно быть организовано новым работникам. Важно наглядно продемонстрировать работникам, что в организации имеются отличные возможности для карьерного продвижения, поддерживаются различные методы обучения персонала, а также создаются условия для творчества.

Стоит отметить, что постоянное обучение и повышение квалификации управленческого персонала положительно отразится на удовлетворенности руководством организации со стороны сотрудников [20, с.596].

Если причиной текучести является плохо организованный процесс адаптации персонала, то совершенствовать процессы адаптации в организации можно путем создания системы «наставничества» для новых сотрудников, привлекая для этого более опытных сотрудников.

В общем виде трудовая адаптация – это процесс приспособления работника к содержанию и условиям внешней и внутренней среды организации.

Наставничество можно определить как способ передачи знаний и навыков наставником, который является квалифицированным специалистом, имеющим достаточный опыт работы в организации, менее опытному или новому сотруднику, а также помощь в адаптации к организации, содействие профессиональному развитию и карьерному росту и участие в оценке результатов деятельности новых сотрудников [50].

По данным кадровой статистики, самый большой процент ухода сотрудников происходит именно в первые три месяца работы, поскольку отсутствует система введения в должность. Особое внимание необходимо уделять адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации. Обязателен контроль процесса адаптации, поскольку именно в

процессе контроля можно выявить проблемы системы адаптации и наставничества [20, с.596].

В том случае, если работники не удовлетворены условиями труда, режимом труда и отдыха, и это является причиной текучести кадров, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию условий и режима труда.

Условия труда – это совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на функциональное состояние организма работающих, их здоровье и работоспособность, на процесс восстановления рабочей силы.

Режимы труда и отдыха – это регламентированная продолжительность и чередование периодов работы и отдыха в течение смены, суток, недели, устанавливаемые в зависимости от особенностей трудовых процессов и обеспечивающие поддержание высокой работоспособности и здоровья работающих.

Важно обеспечить оптимальное соотношение физических и эмоциональных нагрузок, а также адекватность физических условий работы. Также стоит обеспечить постоянную занятость сотрудников без принуждения работать сверхурочно – это вызывает ощущение стабильности. При необходимости целесообразно внедрение гибкого графика работы [59].

Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе (преобладающий в коллективе относительно устойчивый негативный психологический настрой его работников) часто является причиной текучести кадров.

Решить такую проблему текучести можно с помощью комплекса различных мероприятий. При комплектовании рабочего коллектива необходимо учитывать психологическую совместимость сотрудников. Также улучшить социально-психологический климат можно с помощью предупреждения и разрешения межличностных конфликтов, а также применения социально-психологических методов, способствующих выработке

у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, применение социально-психологических тренингов, деловых игр, метода убеждения). Использование методов нематериального стимулирования, таких как систематическое информирование персонала, введение практики коллективного принятия решений, официальное признание заслуг, организация трудовых соревнований обеспечит причастность сотрудников, сформирует у них осознание того, что их мнение важно для организации, поднимет командный дух в коллективе [5].

Совершенствование оплаты и стимулирования труда - мероприятие, позволяющее устранить такую причину текучести кадров, как перспектива получения более высокой заработной платы на другом месте работы.

Стимулирование трудовой деятельности - это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [19, с.71].

Нужно пересмотреть структуру системы оплаты и, возможно, заменить ее на новую на основе оценки сложности работы, развивать конкурентоспособный компенсационный пакет, который включает премии и бонусы за особые достижения, систему льгот, поддерживающую здоровье работников и членов их семей. При этом важно быть справедливым и последовательным в установлении компенсаций. Следует учитывать потребности сотрудников. Работники будут менее склонны покинуть организацию, проявляющую заботу о них.

Повлиять на процесс текучести кадров можно с помощью внедрения в работу службы управления персоналом принципов аутплейсмента. Аутплейсмент - преодоление отрицательных последствий увольнения и связанных с этим неприятных переживаний; активная поддержка увольняемых лиц в повышении их конкурентоспособности на рынке труда и шансов на

трудоустройство, психологическая, информационная, консультационная помощь увольняемым работникам. С помощью такого метода служба управления персоналом может оказать реальную помощь сотруднику в поиске нового места работы, увеличить вероятность того, что увольняемый сотрудник не перейдет к конкуренту, сократить издержки при увольнении смягчить негативные эмоции от увольнения, проявить заботу о сотруднике, снизить различного рода риски и, самое главное, сохранить имидж организации как работодателя и для увольняемых сотрудников, и для тех, кто остается работать в организации [61].

Стоит отметить, что все мероприятия, направленные на снижение текучести кадров обязательно должны отражать решение выявленных проблем, устранять причины и факторы, влияющие на текучесть кадров, а также должны быть дифференцированы по тем группам работников и подразделениям, где наблюдается наиболее высокий процент текучести персонала – это является необходимым условием эффективности программы по снижению текучести кадров в организации [8, с.13]

1.3. Методы и показатели оценки эффективности системы снижения текучести кадров

После того, как службой управления персоналом проведено исследование текучести кадров, а также разработан и реализован комплекс мероприятий для снижения текучести кадров, необходимо оценить эффективность системы снижения текучести кадров.

Первоначально определить то, насколько эффективна система снижения текучести кадров позволяет метод сравнения уровня и показателей текучести персонала в прошлом и текущем периодах.

Для того, чтобы результаты сравнения были объективными, службе управления персоналом необходимо установить «норму» текучести для своей

организации с учетом отрасли производства, уровня текучести кадров у организаций-конкурентов, а также установить «норму» текучести для каждой категории персонала и каждого подразделения.

Нормальный уровень текучести персонала различается для каждой категории персонала. Так, для топ-менеджеров показатель текучести в норме находится в пределах от 0 до 2%. Для управляющих среднего уровня – в пределах 8-10%. Среди рядовых работников норма текучести не должна превышать 20%. Большое значение имеет квалификация работника. Показатель текучести для квалифицированного производственного персонала, а также для торговых работников, равен 20-30%. Нормой для неквалифицированных сотрудников считается показатель текучести в 30-50% [56]. Различаются нормы текучести и в зависимости от направления деятельности организации.

Международные исследования показали, что в IT-сфере нормальная текучесть кадров составляет примерно 8-10%. Для производственной сферы нормой принято считать 10-15%. Сфера страхования и розничной торговли отличается нормой текучести в 30%. Самый большой текучке подвержен гостиничный и ресторанный бизнес, здесь показатель достигает значения в 80% [38].

Рассмотрен способ определения эффективности системы снижения текучести кадров с помощью метода сравнения уровня и показателей текучести персонала в прошлом и текущем периодах.

После установления службой управления персоналом «норм» текучести, необходимо провести сравнение показателей текучести кадров и движения персонала в текущем периоде с показателями прошлого периода, основываясь на собираемой информации о численности и движении персонала. Если наблюдается снижение уровня текучести персонала, то можно говорить о повышении эффективности системы снижения текучести кадров.

Таким образом, коэффициент текучести кадров в текущем периоде при эффективной системе снижения текучести кадров должен быть меньше, чем в

прошлом периоде [4].

Коэффициент оборота по выбытию в текущем периоде также должен быть ниже, чем в прошлом, то есть число уволившихся работников должно составлять минимальный процент от общего числа работающих.

Коэффициент постоянства кадров, наоборот, должен возрасти в текущем периоде, по сравнению с прошлым, то есть количество работников, состоящих в списочном составе в течение года и более по отношению к среднесписочной численности работников должно стремиться к 100%.

Снижение частного коэффициента текучести по определенной группе работников, а также снижение коэффициента интенсивности текучести кадров по группе могут свидетельствовать о положительной динамике данного показателя внутри определенного подразделения, категории персонала, половозрастной и другим группам [16]. К тому же, коэффициент интенсивности текучести позволит оценить, насколько интенсивно снижается, или же возрастает показатель текучести по группе.

Стоит отметить, что, как правило, говорить об устойчивой тенденции снижения текучести кадров можно, если сравнивать показатели текучести кадров не за один, а за несколько периодов, то есть рассматривать и анализировать показатели в динамике.

Сделать вывод об эффективности системы снижения текучести кадров при устойчивой тенденции снижения всех показателей текучести в текущем периоде (периодах), по сравнению с прошлым (прошлыми) можно при помощи анализа изменения причин увольнений, а также уровня потенциальной текучести кадров [38].

Анализ изменения причин увольнения по подразделениям, категориям и различным группам работников на основе информации, собранной после анкетирования увольняющихся работников и выходного интервью, позволит оценить эффективность отдельных мероприятий по снижению текучести кадров, а в некоторых случаях и всего комплекса мероприятий. Если, спустя

несколько периодов после внедрения мероприятия, направленного на снижение текучести, возникшей в результате определенной причины, служба управления персоналом наблюдает снижение количества увольнений по этой причине, то можно предполагать, что данное мероприятие эффективно в данных условиях. При этом, важно понимать, что значительный процент мотивов при увольнении по собственному желанию могут составлять личные мотивы, например, связанные с переменой места жительства, состоянием здоровья. Тогда возникает необходимость более углубленного изучения и анализа мотивов увольнения и их изменений.

Снижение уровня потенциальной текучести, или же повышение уровня удовлетворенности трудом также могут свидетельствовать об эффективности системы снижения текучести кадров.

Удовлетворенность трудом является результатом восприятия самими работниками того, насколько их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей. При высокой удовлетворенности трудом текучесть кадров снижается, уменьшается число прогулов, работники обладают лучшим физическим и нравственным здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, реже страдают от производственного травматизма, больше склонны к сотрудничеству, чаще помогают сослуживцам и клиентам [12, с.305].

Обратная связь между удовлетворенностью трудом и текучестью персонала фиксируется очень четко. По данным И.М. Поповой, коэффициент корреляции равен – 0,60, причем, среди неудовлетворенных работой, текучесть гораздо выше, чем среди удовлетворенных [12, с.307].

Таким образом, снижение числа работников, желающих уволиться, согласно данным анкетирования от общего числа респондентов также является признаком эффективности системы снижения текучести кадров.

Рассмотрен способ определения эффективности системы снижения текучести персонала с помощью метода оценки экономической эффективности системы снижения текучести.

Можно определить экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров при определенном прогнозируемом, ожидаемом снижении текучести кадров (проценте). За норматив средних затрат организации вследствие текучести кадров среди руководителей и специалистов принимают полугодовую зарплату увольняющегося сотрудника, среди рабочих – среднемесячную зарплату. Определяют средний уровень месячной оплаты труда работников организации и рассчитывают экономию вследствие снижения текучести по формулам:

$$\mathcal{E}_э = C_{\text{ТК}} \times C_{\text{сч}} \times \mathcal{Z}_{\text{ТК}} \quad (1.9)$$

где $\mathcal{E}_э$ – экономический эффект (ущерб) от снижения текучести кадров, руб.;

$C_{\text{ТК}}$ – прогнозируемое снижение (увеличение) текучести кадров, %;

$C_{\text{сч}}$ – среднесписочная численность, чел.

$\mathcal{Z}_{\text{ТК}}$ – затраты организации вследствие текучести кадров, руб.

Стоит отметить, что система снижения текучести кадров может быть оценена как неэффективная, в этом случае рассчитывается не экономический эффект, а экономический ущерб от увеличения текучести кадров.

Также можно рассчитать экономию средств от снижения текучести кадров можно по формуле:

$$\mathcal{E}_э = C_{\text{ТК}} \times C_{\text{сч}} \times \mathcal{Z}_{\text{ПО}} \quad (1.10)$$

где $\mathcal{E}_э$ – экономия средств от снижения текучести кадров, руб.;

$C_{\text{ТК}}$ – прогнозируемое снижение текучести кадров, %;

$C_{\text{сч}}$ – среднесписочная численность, чел.

$\mathcal{Z}_{\text{ПО}}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового

сотрудника, руб./чел.

При использовании данной формулы для оценки экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров могут возникнуть некоторые трудности:

1) как выделить снижение текучести персонала, которое произошло вследствие реализации каких-либо целевых мероприятий от снижения текучести персонала, произошедшего под воздействием прочих внешних причин;

2) как достоверно оценить затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника [24].

При расчете коэффициента, характеризующего снижение (увеличение) текучести кадров после реализации мероприятий можно не учитывать количество выбывших работников по собственному желанию по личным мотивам (семейные причины, переезды, болезни и тому подобное)

Для достоверной оценки затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, необходимо, если поиск персонала осуществляется кадровым агентством, в расчет необходимо принимать среднее значение стоимости поиска и подбора персонала за последний квартал. Если поиск и найм осуществляется посредством специалиста службы управления персоналом организации, то затраты на подбор работника определяются как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год [25]. Аналогичный подход к определению затрат на обучение нового сотрудника – необходимо принимать в расчет среднюю стоимость обучения одного сотрудника своим специалистом [24].

Безусловно, снижение текучести кадров влияет также на повышение выработки готовой продукции вследствие повышения производительности труда и в связи с укомплектованием штата, а также на уменьшение объемов

брака готовой продукции вследствие формирования слаженного и квалифицированного коллектива. Однако, трудно однозначно оценить, в какой степени на положительную динамику данных показателей повлияло именно снижение текучести кадров, а не, например, мероприятия по совершенствованию организации труда [25].

Рассмотрена сущность текучести кадров организации, определены особенности исследования текучести кадров, охарактеризованы современные технологии снижения текучести, а также приведены методы и показатели оценки эффективности системы снижения текучести кадров.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации ООО «ГК Агро-Белогорье»

Общество с ограниченной ответственностью «ГК Агро-Белогорье» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». ООО «ГК Агро-Белогорье» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «ГК Агро-Белогорье» является коммерческой организацией. Основной целью ООО «ГК Агро-Белогорье» является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности.

Высшим органом ООО «ГК Агро-Белогорье» является Общее собрание Участников. Руководство текущей деятельностью ООО «ГК Агро-Белогорье» осуществляет единоличный исполнительный орган – Генеральный директор (Приложение 1).

ООО «ГК Агро-Белогорье» - современный вертикально-интегрированный сельскохозяйственный холдинг, использующий в своём производстве новейшие разработки, основанные на передовых мировых технологиях. Ключевые направления деятельности агропромышленного холдинга включают в себя промышленное свиноводство и мясопереработку, молочное животноводство, растениеводство и кормопроизводство [39].

Технологический процесс по производству мяса свинины построен по замкнутому циклу: от изготовления комбикорма из собственного зерна до выращивания свиней и реализации свежей мясной продукции в готовой потребительской упаковке. Компания обеспечивает внутренний рынок России доступной, качественной и экологически чистой мясной и молочной продукцией, способствуя достижению продовольственной независимости и безопасности страны.

Создание и развитие ООО «ГК Агро-Белогорье» стало возможным благодаря реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК», осуществлению целевых областных программ по развитию сельскохозяйственной отрасли.

20 ноября 2005 года в Белгородской области по решению губернатора Е.С. Савченко принята целевая программа «Развитие свиноводства на 2005-2010 годы». В это время началось строительство и реконструкция первых свинокомплексов по промышленному производству мяса свинины. Для обеспечения высококачественными кормами комплексов были созданы зерновые компании. В общую структуру интегрировались хлебоприёмные предприятия, и началось строительство комбикормового завода [39]. Были созданы автотранспортные компании, предприятие по утилизации животноводческих стоков и ещё целый ряд инфраструктурных отраслей.

Для управления и координации работы были необходимы управляющие компании. Так появилась «Управляющая компания ЭБС» и «Управляющая компания ЭБК», одна из которых контролировала и координировала

деятельность свиноводческой отрасли, другая растениеводства. Но опыт работы компаний показал, что управление должно быть единым.

17 июля 2007 года было образовано общество с ограниченной ответственностью «Группа компаний Агро-Белогорье» (Приложение 1). Возглавил холдинг Владимир Фёдорович Зотов [39].

Основные цели, реализуемые на пути развития ООО «ГК Агро-Белогорье»:

- качественный и количественный рост вертикально-интегрированного сельскохозяйственного холдинга с замкнутым циклом производства, основанного на использовании мировых прогрессивных технологий;
- увеличение поступлений в бюджеты всех уровней;
- улучшение инфраструктуры сельской местности;
- создание новых высокооплачиваемых рабочих мест;
- активная социальная политика.

Миссия ООО «ГК Агро-Белогорье» - способствовать обеспечению продовольственной независимости и безопасности России, благополучию и процветанию белгородского села.

Сотрудники ООО «ГК Агро-Белогорье» - многочисленная, амбициозная, растущая и сплоченная команда. Высокий профессионализм, ответственность, ориентированность на результат и трудолюбие каждого ее участника - основа успешного поступательного развития холдинга [39].

Основными направлениями деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье» являются: консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления; деятельность по управлению финансово-промышленными группами и холдинг-компаниями; растениеводство; животноводство; разведение крупного рогатого скота; разведение свиней; разведение сельскохозяйственной птицы; растениеводство в сочетании с животноводством;

предоставление услуг в области растениеводства; предоставление услуг в области животноводства; производство мяса и мясопродуктов; производство молочных продуктов; производство строительных работ; оптовая и розничная торговля; финансовое посредничество; деятельность в области права; деятельность в области бухгалтерского учета и аудита; исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения; ветеринарная деятельность; деятельность коммерческих и предпринимательских организаций; иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством (Приложение 1)

Предприятия, входящие в состав Группы компаний и их количество представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Предприятия, входящие в состав ООО «ГК Агро-Белогорье»

№ п/п	Наименование структурных подразделений	Количество
1	Управляющая компания ООО «ГК Агро-Белогорье»	1
2	Селекционно-гибридный центр	1
3	Свинокомплексы	14
4	Зерновые компании	3
5	Хлебоприемное предприятие	1
6	Комбикормовый завод	1
7	Молочная компания	1
8	Мясоперерабатывающие предприятия	2
9	Торговый дом (в том числе филиалы)	5
10	Вспомогательные предприятия	4
11	Социальные проекты	8
12	Учебное заведение	1

В Приложении 2 представлена схема организационной структуры ООО «ГК Агро-Белогорье».

Предприятия Группы компаний охватывают большую территорию и расположены во многих районах Белгородской области.

Схема сложившейся структуры управления ООО «ГК Агро-Белогорье» является утвержденной схемой организационной структуры (Приложение 2).

Организационная структура ООО «ГК Агро-Белогорье» представляет собой линейно-функциональную организационную структуру (Приложение 2).

Во главе организационной структуры стоит генеральный директор, которому подчиняются:

- первый заместитель генерального директора – директор по экономике и финансам;
- руководитель аппарата генерального директора;
- заместители генерального директора - директор по обеспечению сохранности корпоративной собственности, директор по растениеводству и животноводству; директор по свиноводству; директор по строительству и техническому содержанию производственных предприятий.
- директор по транспорту и транспортной логистике;
- начальники - начальник правового управления; начальник управления информационных ресурсов и систем; начальник административно-хозяйственного управления;
- группа управления проектами.

Заместителям директора, руководителям дирекций в свою очередь подчиняются функциональные отделы и их руководители. Таким образом, сотрудники каждого отдела подчиняются руководителю своего отдела и руководителю дирекции.

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, а также линейного построения структурных подразделений. Функции управления распределяются между структурными подразделениями.

Линейно-функциональная структура отличается рациональным сочетанием централизации и децентрализации в управлении [40].

При линейно-функциональной структуре управления вся полнота власти сосредоточена у линейного руководителя (в данном случае у генерального директора, заместителей, начальников и директоров), которому при решении конкретных вопросов помогают функциональные подразделения (управления, службы, отделы, сектора). Данные функциональные структурные подразделения Группы компаний находятся в подчинении главного линейного руководителя. Все решения реализуются через главного линейного руководителя, либо через соответствующих руководителей служб-исполнителей (в данном случае через начальников управлений, служб, отделов и секторов) [40].

Охарактеризуем систему соподчинения структурных подразделений исходя из схемы структуры управления. Линейные (административные связи) отражают взаимодействие между собой генерального директора, его заместителей, а также начальников и директоров всех управлений, служб, отделов и секторов. Функциональные связи отражают взаимодействие между собой специалистов.

Линейно-функциональная структура сочетает в себе все достоинства функциональных и линейных структур, позволяет осуществлять глубокую подготовку решений, делегировать полномочия линейных руководителей, а также привлекать консультантов и экспертов в различных областях производства. Однако такая организация управления для успешного функционирования требует протекания процесса изменений равномерно по всем подразделениям.

Также при такой организации управления могут отсутствовать тесные взаимосвязи между структурными подразделениями на горизонтальном уровне, может наблюдаться тенденция к чрезмерной централизации, а также, поскольку тот, кто подготавливает решение, как правило, не участвует в его реализации, может иметь место недостаточно четкая ответственность подразделений [40].

Свиноводство является одной из интенсивных отраслей продуктивного животноводства. В мясном балансе страны удельный вес свинины составляет около 34%, что характеризует важную роль свиноводства как отрасли сельского хозяйства в разрешении мясной проблемы.

Планируется, что к 2020 г. отечественное производство свинины сможет достичь уровня 4,2 млн тонн. В результате страна не только полностью закроет собственные потребности, но даже сможет начать экспорт такой продукции.

Больше всего свинины производят в Белгородской области – 19,4% от общего объёма или каждый пятый килограмм свинины [35].

ООО «ГК Агро-Белогорье» является одним из крупнейших производителей свинины в Российской Федерации (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Крупнейшие производители свинины в РФ за 2013-2015 гг.

№п/п	Организация	Подтвержденный факт производства свинины на убой в живом весе, тыс. тонн			Доля в общем объеме промышленного производства в РФ, %		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	АПХ МИРАТОРГ	356	369,9	384,9	13,7	12,7	12,2
2	ГК «Рус Агро»	116	183,8	187,8	4,5	6,3	6
3	ГК «Черкизово»	158	178	169,56	6,1	6,1	5,4
4	ООО «ГК Агро-Белогорье»	147	162,9	162,8	5,7	5,6	5,2
5	ЗАО «Аграрная группа»	67	91,1	106,2	2,6	3,1	3,4

В 2013 году ООО «ГК Агро-Белогорье» заняло 3 место в рейтинге крупнейших производителей свинины в России [46]. Доля в общем объеме производства свинины в стране составила 5,7% (рис. 2.1).

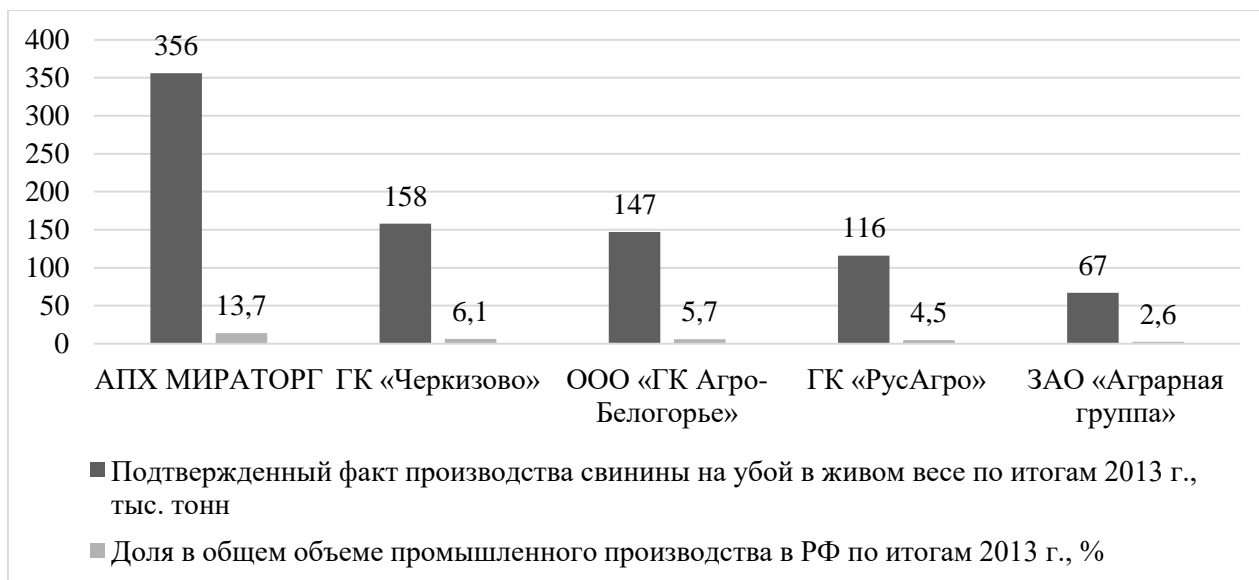


Рис. 2.1. Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ по итогам 2013 года

В 2014 году ООО «ГК Агро-Белогорье» заняло 4 место в рейтинге крупнейших производителей свинины в России [47]. Доля в общем объеме производства свинины в стране составила 5,6% (рис. 2.2).

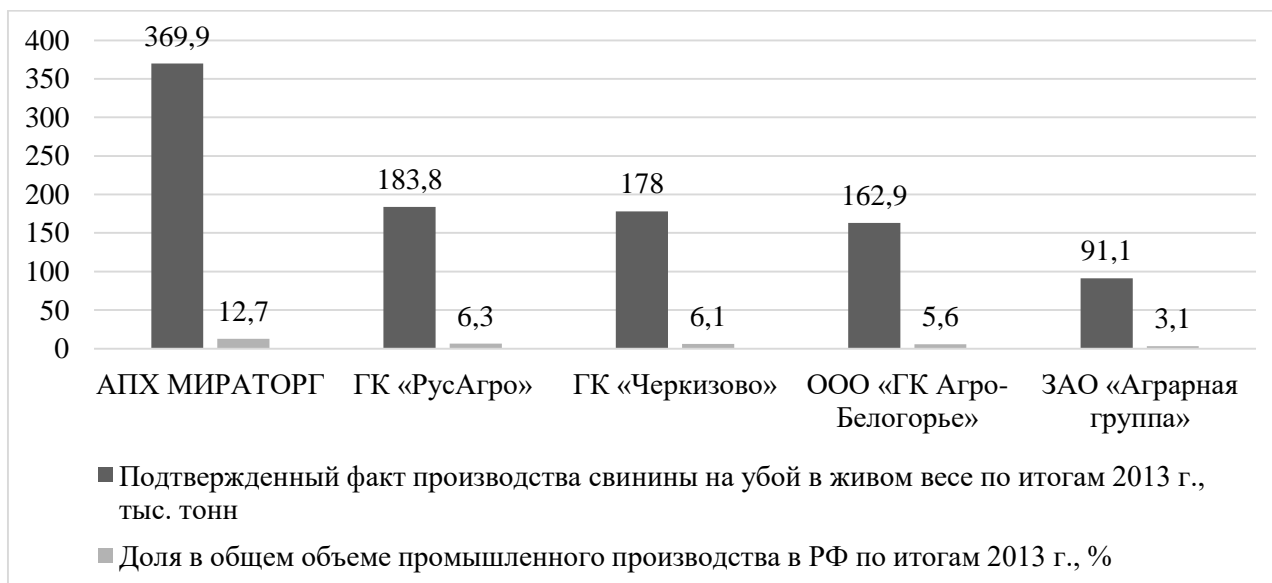


Рис. 2.2. Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ по итогам 2014 года

В 2015 году ООО «ГК Агро-Белогорье» заняло 4 место в рейтинге крупнейших производителей свинины в России [48]. Доля в общем объеме производства свинины в стране составила 5,2% (рис. 2.3).

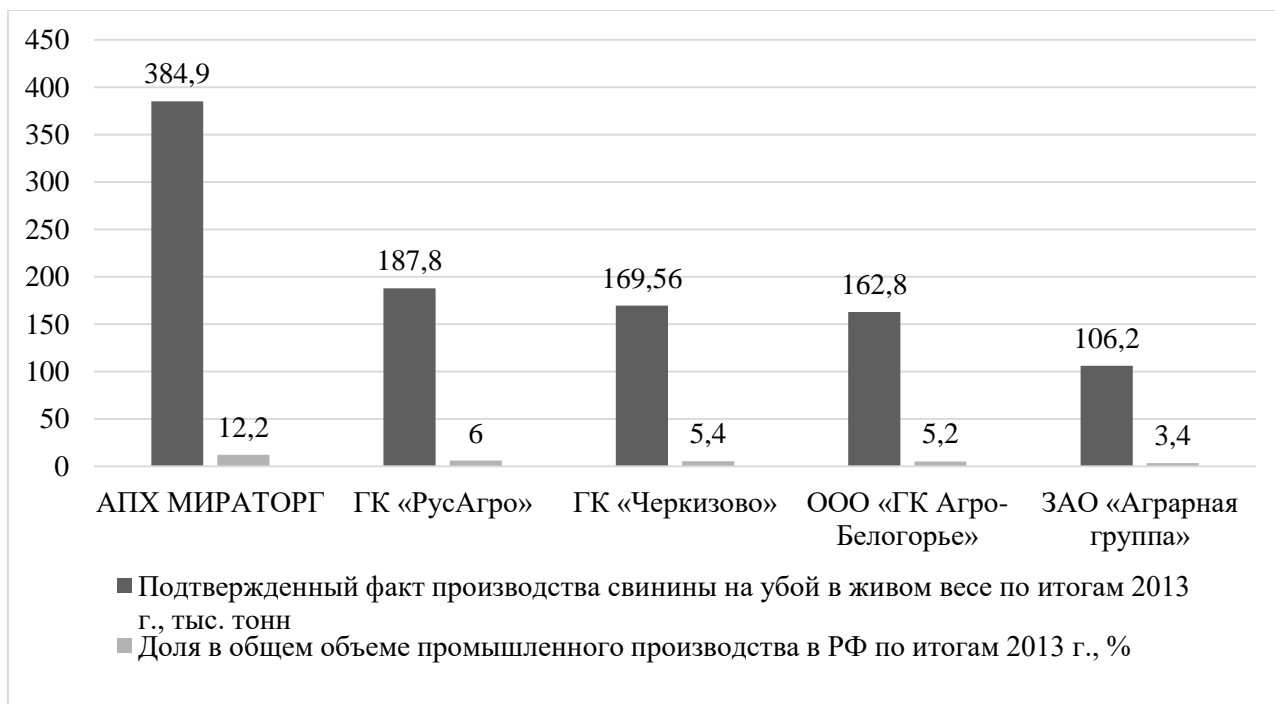


Рис. 2.3. Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ по итогам 2015 года

Рассмотрим технико-экономические, коммерческие, финансовые показатели деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье».

Так как одними из основных видов деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье» являются производство свинины и зерна, рассмотрим фактические объемы их производства за период с 2013-2015 гг. (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Фактические объемы производства свинины и зерна за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
1	Фактический объем производства свинины, тыс. тонн	147	163	163	16	11

2	Фактический объем производства зерна, тыс. тонн	365	384	388	23	6
---	---	-----	-----	-----	----	---

В 2013 году свинокомплексы ООО «ГК Агро-Белогорье» произвели около 147 тыс. тонн мяса свинины. Годовая производственная программа перевыполнена на 13% - по плану свинокомплексы должны были произвести лишь 130 тыс. тонн, а произвели 146,9 тыс. тонн [30].

Результат 2012 года (106 тыс. тонн) превзойден в 2013 году на 40 тыс. тонн, т.е. на 37%. Такой рост стал возможен благодаря выходу на полную мощность пяти новых комплексов, а также благодаря более интенсивной и профессиональной работе коллективов предприятий. Специалисты дирекции по свиноводству отмечают улучшение ключевых показателей отрасли. Так, в уходящем году в холдинге зафиксирована самая высокая сохранность животных за всю его историю [30].

В 2014 году 15 свиноводческих комплексов произвели 163 тыс. тонн свинины в живом весе. За год объем производства свинины в холдинге увеличился на 16 тыс. тонн, или 11%. Среднемесячное поголовье на предприятиях ГК выросло почти до 840 тыс. свиней, показав прирост более чем на 40 тыс. голов. С выполнением производственной программы справились все 15 свиноводческих комплексов, в том числе селекционно-генетический центр компании, работающий с чистопородными животными [31, 32].

Также в 2014 году предприятиям группы компаний удалось собрать 384 тыс. тонн зерна, что на 19 тыс. тонн, или 5% больше, чем в 2013 году [31, 32].

В 2015 году свинокомплексы смогли удержать рекордный результат за все время работы компании, произведя в общей сложности на убой также 163 тыс. тонн свинины. Фактический объем производства зерна в 2015 году составил 388 тыс. тонн, что на 4 тонны, или 1% больше, чем в 2014 году [33, 34].

В целом можно отметить рост объема производства свинины в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 16 тыс. тонн, или 11 %, а производства зерна на 23 тыс. тонны, или 6% (рис. 2.4).

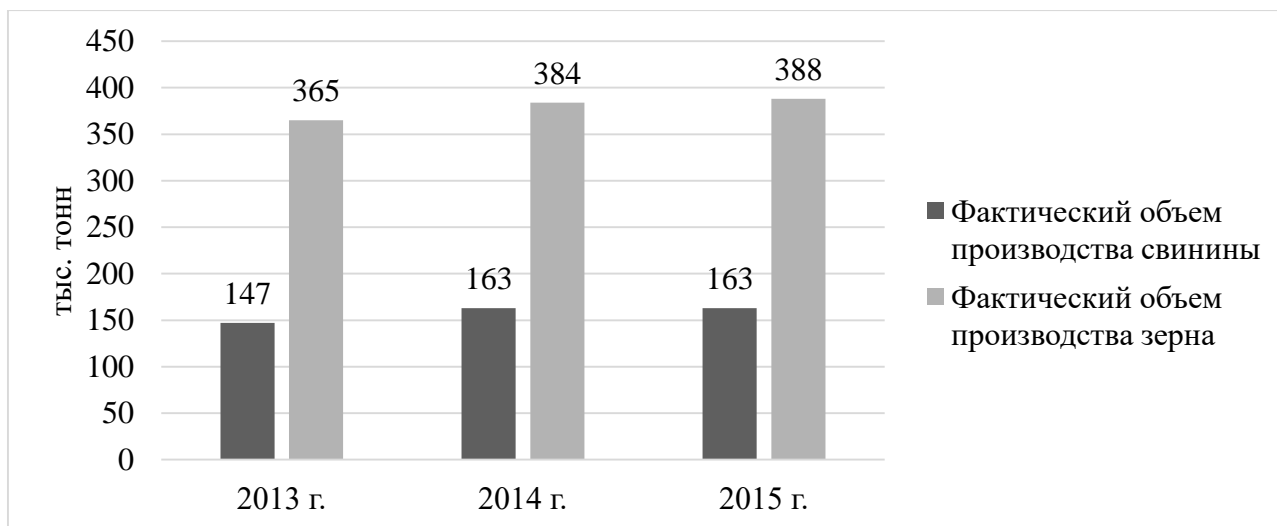


Рис. 2.4. Фактические объемы производства свинины и зерна за 2013-2015 гг.

Стоит отметить, что и без ввода новых площадок предприятиям холдинга неизменно удавалось обеспечивать прирост. Из года в год свинокомплексы улучшали свои основные производственные показатели, такие как привесы, конверсия корма, сохранность животных. По итогам 2015 года «Крюковский СК» произвел 14 993 тонны свинины в живом весе, что на 37% больше производственной мощности предприятия. Данный показатель признан рекордным – за время работы холдинга ни один свинокомплекс прежде не достигал таких результатов. Производство товарной свинины на 1 свиноматку составило 2831 кг, что выше среднего показателя по Группе компаний на 21%. Всего по итогам 2015-го производственные площадки Группы компаний отгрузили на убой 1 408 415 голов животных общим весом 162,85 тыс. тонн [33, 34].

За первые три месяца 2016 года 15 свинокомплексов холдинга реализовали на убой 339 158 голов свиней общей массой 40 692 тонны. При

этом практически все предприятия справились с квартальной производственной программой, которая в целом была перевыполнена почти на 5% [35].

Стоит отметить, что все ключевые производственные показатели остались на уровне прошлого года. Среднесуточный привес по стаду составил 610 граммов (612 г в 2015), общий падеж к среднемесячному поголовью – 1,7% (1,8% в 2015), конверсия корма - 2,74 кг/кг, в точности, как и год назад. Среднемесячное поголовье свиней превысило 850 тысяч голов (+2,2% к 2015). Валовая масса реализованной свинины при этом оказалась несколько ниже прошлогоднего результата (-1,4 тыс. тонн) [35].

В целом свинокомплексы холдинга продолжают демонстрировать сверхнормативные показатели производства, превосходя проектные мощности почти на 19%.

Планируется, что в 2017 году ООО «ГК Агро-Белогорье» будет производить 210 тыс. тонн мяса свинины [35].

Товарную продукцию ООО «ГК Агро-Белогорье» составляют:

- полутуши свиные охлажденные и замороженные;
- мясные полуфабрикаты из свинины ТМ «Дальние Дали»;
- отруба, охлажденные в вакуумной упаковке и замороженные в блоках;
- широкий ассортимент субпродуктов;
- полуфабрикаты из говядины;
- молоко.

В настоящее время поставки продукции Торгового дома осуществляются как транспортом компании, входящей в состав агрохолдинга - ООО «ТП Белогорье», так и самовывозом [39].

Сегодня в структуре ТД работают 17 отделов. Его официальные представительства созданы в Сочи, Нижнем Новгороде и Воронеже, охватывая важнейшие регионы страны: Центральное Черноземье, Поволжский и Южный

федеральные округа. География поставок Торгового дома охватывает практически всю Россию, включая регионы Сибири и Дальнего Востока.

До 2016 года ТД «Агро-Белогорье» продавал более четверти свинины в полутушах. С 2016 года их доля сократится более чем вчетверо, уступив место продукции с большей добавленной стоимостью. Новые возможности МПЗ «Агро-Белогорье», запустившего второй комплекс по глубокой переработке свинины, уже в 2016 году позволят нарастить производство свиных отрубов и полуфабрикатов в общей сложности на 21,3%. Так, продажи мяса под брендом «Дальние Дали» планируется увеличить более чем в полтора раза – с 9,5 до 15,7 тыс. тонн. Двукратный рост ждет продукцию в вакуумной потребительской упаковке – с 4,3 до 9,2 тыс. тонн. В 3,3 раза вырастет реализация копченостей – до 900 тонн по итогам года. Охлажденная и замороженная продукция индустриального назначения, представляющая наиболее крупный сегмент в структуре продаж, также прибавят в весе. Торговый дом планирует существенное углубление сотрудничества с сетями, дистрибьюторами и переработчиками. Если в 2015 г. им предназначалось чуть более 30% производимого холдингом мяса, то к концу нынешнего года эта доля вырастет до 40%. Пропорционально при этом сократится объем торговли с трейдерами, приобретающими сегодня более 46% свинины «Агро-Белогорье», преимущественно в полутушах [35].

Рассмотрены финансово-экономические показатели деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг. (табл. 2.4)

Таблица 2.4

Финансово-экономические показатели деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
1	Рентабельность основного производственного сектора, %	29,2	37,3	39,4	-	10,2

2	Чистая прибыль, млрд руб.	1,7	6	6,3	4,6	270,5
3	Выручка с продаж по всем видам деятельности, млрд руб.	34,6	58	62,5	27,9	80,6

Выручка с продаж по всем видам деятельности в 2015 году составила более 60 млрд рублей – это на 28 млрд руб., или 80% больше, чем в 2013 году [33, 34]. Чистая прибыль продемонстрировала кратный рост – с 1,69 в 2013 году до 5,99 млрд руб. в 2014 году, из которых почти 5,2 млрд – прибыль в свиноводстве. Разница чистой прибыли в 2015 году по сравнению с 2013 годом составила 4,6 млрд руб., или целых 270,5% (рис. 2.5).

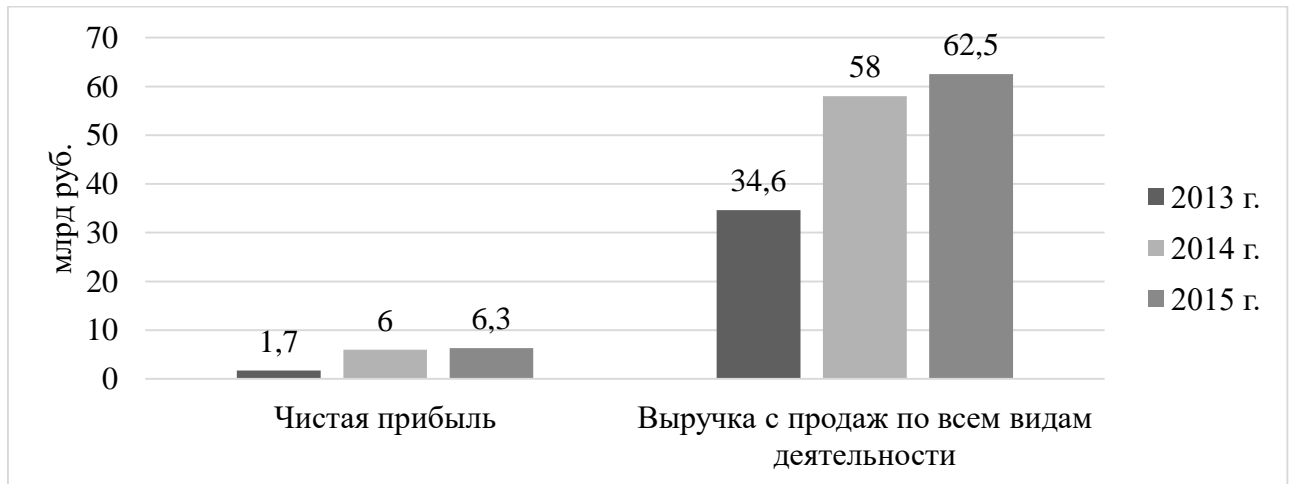


Рис. 2.5. Финансово-экономические показатели деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

Рентабельность основного производства за два года выросла на 10,2%. Существенно прибавило в этом показателе и молочное предприятие – с 5,3% до 18,7% в 2015 году, что также позволило молочникам втрое нарастить прибыль [33, 34]. В целом рентабельность по Группе компаний выросла за 2015 год с 5,2% до 11,6% (рис. 2.6).

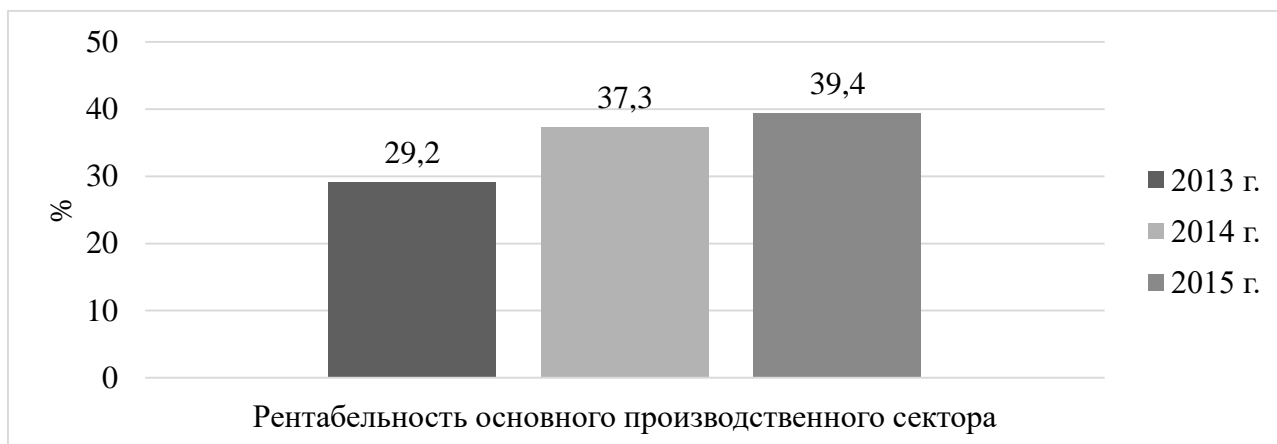


Рис. 2.6. Рентабельность основного производственного сектора ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

На росте финансовых показателей сказались два ключевых фактора – увеличение объемов производства и повышение рыночной стоимости реализуемой продукции.

Именно свиноводы внесли основной вклад в формирование финансово-экономических показателей, которые также оказались на порядок выше, чем в предыдущие годы.

С учетом того, что холдинг выполнил и перевыполнил ключевые производственные и финансовые задачи, 2015 году, безусловно, можно дать положительную оценку. Холдинг сохранил рекордные объемы производства свинины и занял по итогам года 4 место в рейтинге крупнейших производителей России. Доля в общем объеме производства свинины в стране составила 5,2%. В совокупности с производственными успехами холдингу благоприятствовала рыночная конъюнктура [33, 34].

Рассмотрен объемы финансовых вложений, привлеченных на реализацию инвестиционных проектов ООО «ГК Агро-Белогорье» [30-34].

За весь период работы Группы компаний «Агро-Белогорье» общий объем финансовых вложений, привлеченных на реализацию инвестиционных проектов, составил 26,7 млрд рублей. Из них более 19,9 млрд руб. – кредитные средства [30-34].

Стратегия Группы компаний сегодня направлена на дальнейшее развитие собственного производства с вложением новых инвестиций. В конце 2015 года Группа компаний подписала с ПАО «Сбербанк» кредитные договоры на общую сумму 7,78 млрд рублей. Средства будут направлены на финансирование шести новых инвестиционных проектов: пяти свинокомплексов и комбикормового завода. Общий объем инвестиционных вложений в эти проекты планируется в сумме 10,76 млрд рублей, объем собственных вложений компании составит 2,98 млрд руб. (рис. 2.7).

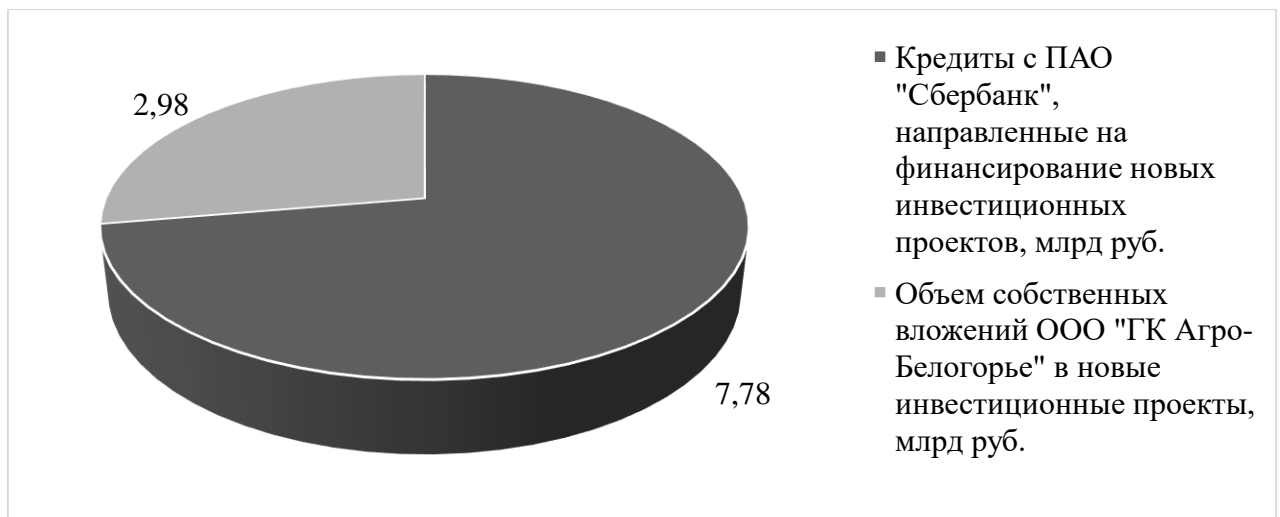


Рис. 2.7. Объем средств для финансирования новых инвестиционных проектов

Без учета озвученного проекта общий объем кредитного портфеля предприятий ГК «Агро-Белогорье» на сегодняшний день составляет 8,6 млрд. рублей. Из которых 6,3 млрд рублей – это долгосрочные кредиты, привлеченные на реализацию инвестиционных проектов, и 2,3 млрд рублей – краткосрочные кредиты, использованные на финансирование текущих затрат предприятий (рис. 2.8).

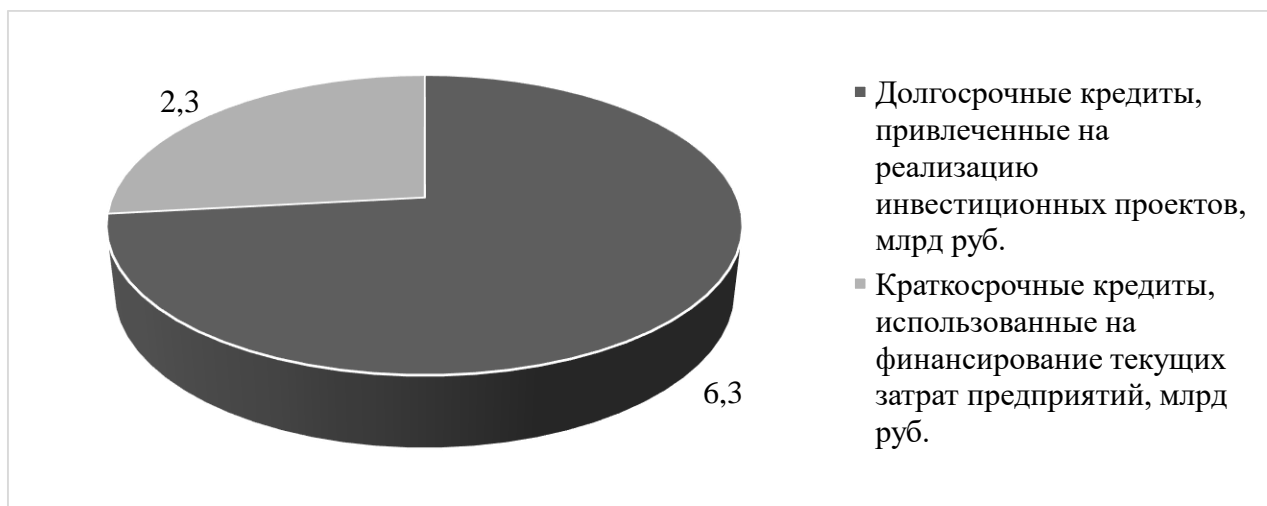


Рис. 2.8. Объем кредитного портфеля предприятий ООО «ГК Агро-Белогорье» по состоянию на 2016 г.

Всего за время работы Группы компаний были привлечены кредитные средства на реализацию 26 новых инвестиционных проектов. На сегодняшний день 9 предприятий полностью погасили свои обязательства, ещё 4 компании планируют сделать это в текущем году [30-35].

С учетом планируемого в ООО «ГК Агро-Белогорье» увеличения производства свинины со 160 тыс. тонн до 220 тыс. тонн в год, холдинг уже сейчас работает над расширением рынков сбыта и выходом на внешний рынок. Привлекательными в настоящий момент являются такие традиционные крупнейшие импортеры свинины как Китай, Япония, Вьетнам, Южная Корея. Стоит отметить, что в 2015 году компания поставила около 1% (1 321 тонн) продукции собственного производства в Китай. Эти поставки пока не делают компанию экспортером, потому что проводились не напрямую, а через дистрибьюторы. Наладить экспорт своими силами планируется уже в 2016 году - как в страны Восточной Азии, так и в границах Таможенного Союза. Развитие существующих рынков сбыта также будет продолжено [30-34].

Несмотря на высокие производственные и финансовые результаты, нельзя не отметить определенные сложности, с которыми сталкивается Группа компаний уже сегодня. Рыночная цена на свинину значительно снижается, так

как падает покупательская способность населения. К тому же рост цен на сырье и материалы за счет повышения стоимости импортных составляющих может негативно сказаться на финансовом результате холдинга в 2016 году.

В связи с этим для выполнения всех производственных и инвестиционных планов и обеспечения социальных гарантий необходимо мобилизовать внутренние резервы каждого предприятия ГК «Агро-Белогорье».

Актуальнейшая задача – обеспечить максимальную экономию материальных затрат и энергоресурсов, а также сформировать стабильный коллектив для выполнения данной задачи. [30-35].

2.2. Анализ системы управления персоналом организации ООО «ГК Агро-Белогорье»

Проведен анализ показателей системы управления персоналом с целью определения их воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты.

Система управления персоналом ООО «ГК Агро-Белогорье» представлена отделом по работе с персоналом, а также специалистами по работе с персоналом подразделений (Приложение 3).

Нормативно-правовые документами, являющиеся основой для принятия управленческих решений – это Устав и Коллективный договор.

Устав ООО «ГК Агро-Белогорье» содержит информацию о целях и предмете деятельности организации, правовом статусе общества, правах и обязанностях участников общества, об управлении обществом (Приложение 1).

Коллективный договор ООО «ГК Агро-Белогорье» содержит информацию о трудовых отношениях, правах и обязанностях сторон трудовых отношений, о трудовом договоре, о рабочем времени и времени отдыха, об оплате, охране труда, о социальных гарантиях, защите трудовых прав работников (Приложение 4).

Проведен анализ численности персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» по категориям (рабочие, руководители и специалисты), удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, полу, возрасту, стажу работы за последние 3 года.

Проанализирована структура персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг. (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Структура персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

№ п/ п	Категории персонала	2013 г.		2014 г.		2015 г.		абсолютн. отклонение 2015/2013, чел.	относит. отклонение 2015/2013, %
		Кол- во, чел.	% по груп- пе	Кол- во, чел.	% по груп- пе	Кол- во, чел.	% по груп- пе		
1	Персонал, всего в том числе:	7588	100	8468	100	10111	100	2523	33%
2	Руководители и специалисты	1715	23	1973	23	2882	29	1167	68%
3	Рабочие	5873	77	6495	77	7229	71	1356	23%

Из табл. 2.5 видно, что за период с 2013 г. по 2015 г. численность работников ООО ГК «Агро-Белогорье» увеличилась на 2523 человека, или 33%. Это связано с запуском новых площадок, свинокомплексов и обеспечению их новыми кадрами.

По этой же причине пропорционально общей численности возросло количество руководителей и специалистов с 2013 г. по 2015 г. на 68%, а количество рабочих на 23%. Рассмотрена структура персонала за 2013-2015 гг. (рис.2.9).

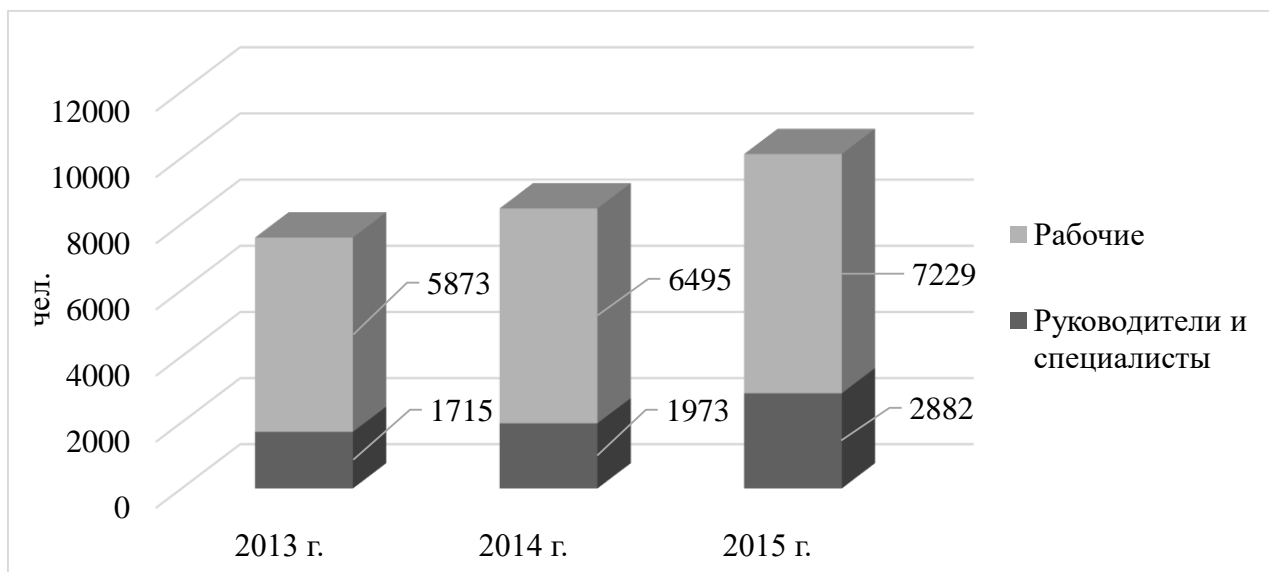


Рис. 2.9. Структура персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

В структуре персонала в 2013 г. и 2014 г. изменений не произошло – количество руководителей и специалистов составило 23%, а рабочих 77% от общего количества персонала. В 2015 г. структура персонала изменилась – количество руководителей и специалистов увеличилось на 7%, а рабочих уменьшилось на 6%.

Такая структура персонала, в которой количество рабочих преобладает над количеством руководителей и специалистов присуща большинству производственных предприятий и агрохолдингов.

Проанализировано распределение персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» по возрасту за 2013-2015 гг. (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

Группы	2013 г.	2014 г.	2015 г.

№ п/п	работников по возрасту, лет	Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие	
		Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
1	До 30	714	42	1526	26	750	38	1709	26	928	32	1756	24
2	От 31 до 40	493	29	1874	32	611	31	1848	29	964	33	2054	28
3	От 41 до 50	290	17	1652	28	356	18	1719	26	549	19	1966	27
4	От 51 до 60	192	11	745	13	216	11	1099	17	363	13	1323	18
5	Свыше 60	26	1	76	1	40	2	120	2	78	3	130	2
6	Итого	1715	100	5873	100	1973	100	6495	100	2882	100	7229	100

Анализируя данные табл. 2.6, можно сделать вывод о том, что самыми многочисленными группами работников по возрасту среди руководителей и специалистов являются группы «до 30 лет» и «от 31 до 40 лет», а среди рабочих – группы «от 31 до 40 лет» и «от 41 до 50 лет» (рис. 2.10., 2.11).

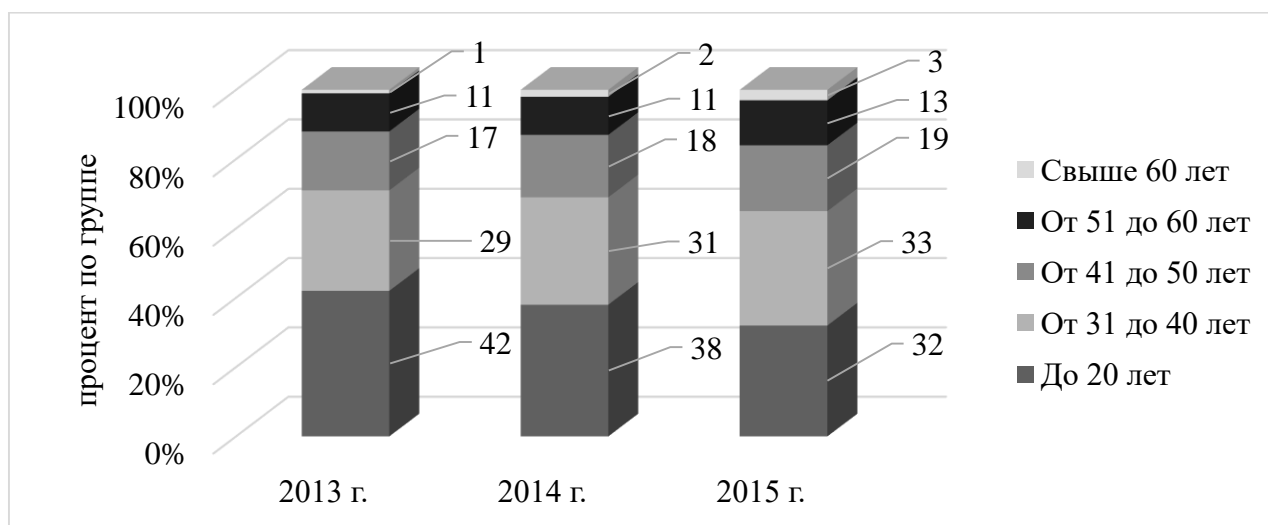


Рис. 2.10. Распределение персонала по возрасту в категории руководителей и специалистов ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

Количество руководителей и специалистов в возрасте до 30 лет снизилось на 10% с 42% в 2013 г. до 32% в 2014 г. Процентные показатели таких групп работников по возрасту как «от 41 до 50 лет», «от 51 до 60 лет» за 2013-2015 г. среди руководителей и специалистов существенно не изменились.

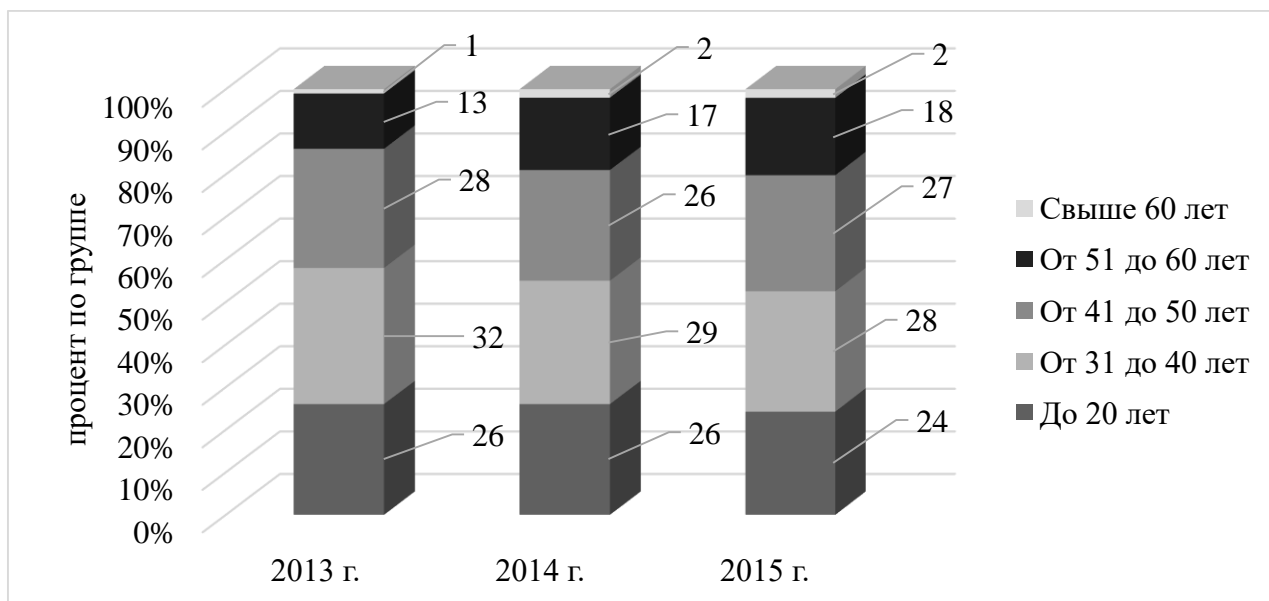


Рис. 2.11. Распределение персонала по возрасту в категории рабочих ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

Количество рабочих в возрасте от 31 до 40 лет снизилось с 32% в 2013 до 28% в 2015 г., а в возрасте от 51 до 60 лет возросло на 5% с 13% до 18%.

Среди рабочих процентные показатели таких групп как «до 30 лет», «от 41 до 50 лет» за 2013-2015 г. существенно не изменились.

Самой малочисленной группой работников по возрасту среди руководителей и специалистов, а также среди рабочих является группа «свыше 60 лет» - в среднем не более 2% от общего числа работников.

Проанализировано распределение персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» по полу за 2013-2015 гг. (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

Группы	2013 г.	2014 г.	2015 г.
--------	---------	---------	---------

№	работников	Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
		Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
1	Руководители и специалисты	787	17	928	32	908	18	1065	32	1314	22	1568	38
2	Рабочие	3911	83	1962	68	4241	82	2254	68	4641	78	2588	62
3	Итого	4698	100	2890	100	5149	100	3319	100	5955	100	4156	100

Из данных табл. 2.7 видно, что количество работников-мужчин за каждый год превышает количество работников-женщин, что также обусловлено типом производственной деятельности (рис. 2.12).

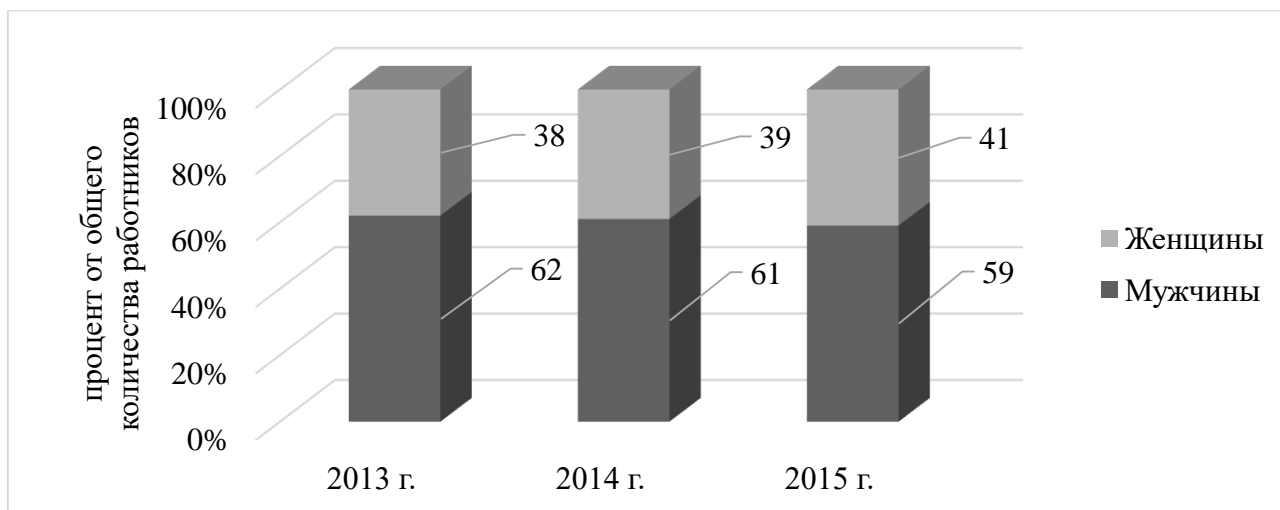


Рис. 2.12. Соотношение количества работающих мужчин и женщин в структуре персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 г.

В структуре работающих мужчин преобладает количество рабочих над количеством руководителей и специалистов. Количество мужчин-руководителей и специалистов возросло на 5% с 17% в 2013 г. до 22% в 2015 г. Количество мужчин-рабочих снизилось на 5% с 83% в 2013 г. до 78% в 2015 г. (рис. 2.13).

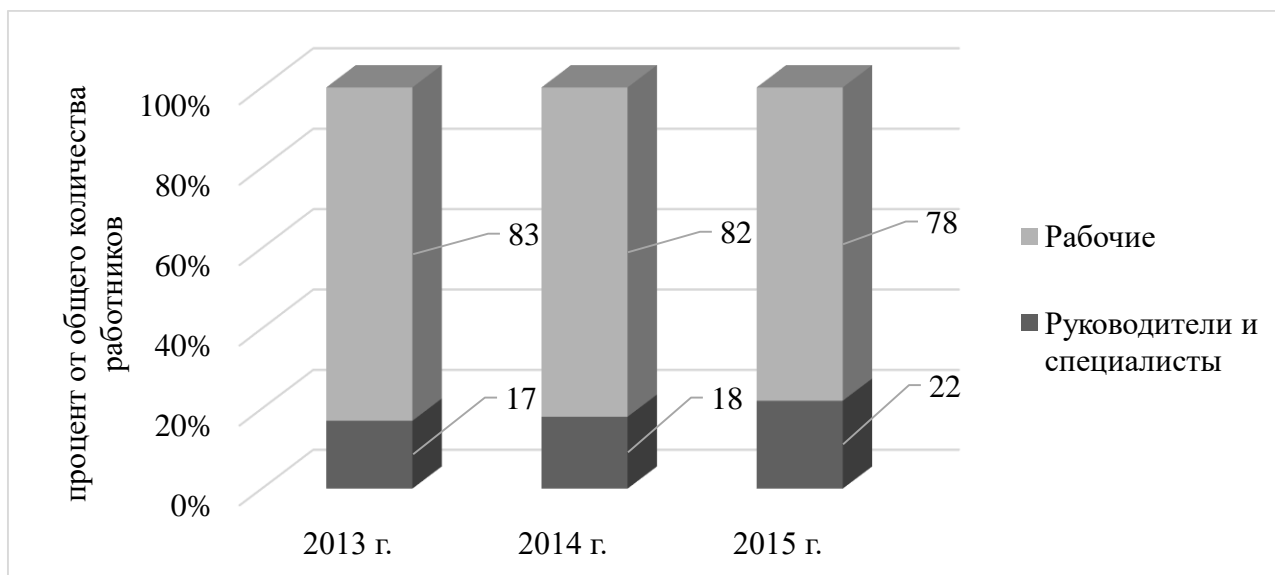


Рис. 2.13. Соотношение количества руководителей, специалистов и рабочих среди работающих мужчин в структуре персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 г.

В структуре работающих женщин также преобладает количество рабочих над количеством руководителей и специалистов (рис. 2.14).

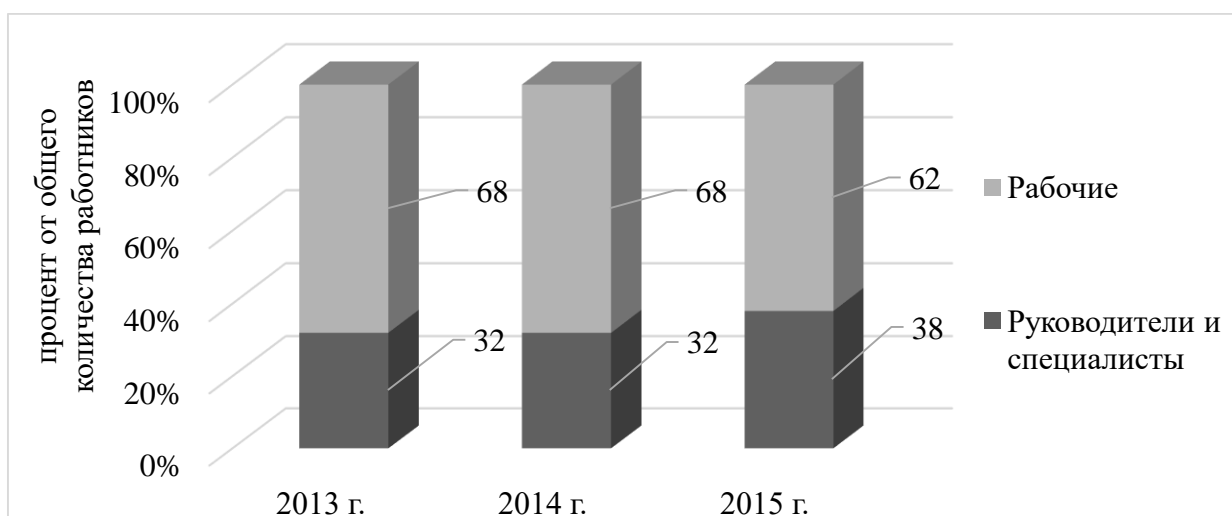


Рис. 2.14. Соотношение количества руководителей, специалистов и рабочих среди работающих женщин в структуре персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 г.

Количество женщин-руководителей и специалистов и женщин-рабочих в 2013 г. и 2014 г. не изменилось и составило 32% и 68% соответственно.

Количество женщин-руководителей и специалистов в 2015 г. увеличилось на 5%, а женщин-рабочих на 6% по сравнению с предшествующими периодами.

Проанализировано распределение персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» по трудовому стажу за 2013-2015 гг. (табл. 2.8).

Как видно из табл. 2.8, в структуре руководителей и специалистов за 2013-2015 гг. в целом преобладают такие группы работников по стажу, как «от 5 до 10 лет», «от 10 до 15 лет» и «от 15 до 20 лет» (рис. 2.15).

В структуре рабочих за 2013-2015 гг. в целом преобладают такие группы работников по стажу, как «от 10 до 15 лет», «от 15 до 20 лет» (рис. 2.16).

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Группы работников по стажу, лет	2013 г.				2014 г.				2015 г.			
		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	До 5	137	8	411	7	158	8	520	8	259	9	651	9
2	От 5 до 10	343	20	529	9	414	21	714	11	576	20	867	12
3	От 10 до 15	532	31	1527	26	651	33	1689	26	981	34	1952	27
4	От 15 до 20	429	25	1938	33	493	25	2208	34	721	25	2386	33
5	Свыше 20	172	10	822	14	178	9	909	14	259	9	939	13
6	Свыше 30	102	6	646	11	79	4	455	7	86	3	434	6
7	Итого	1715	100	5873	100	1973	100	6495	100	2882	100	7229	100

Наименьшие процентные показатели по категориям руководителей, специалистов и рабочих – по группам работников по стажу «до 5 лет» и «свыше 30 лет».

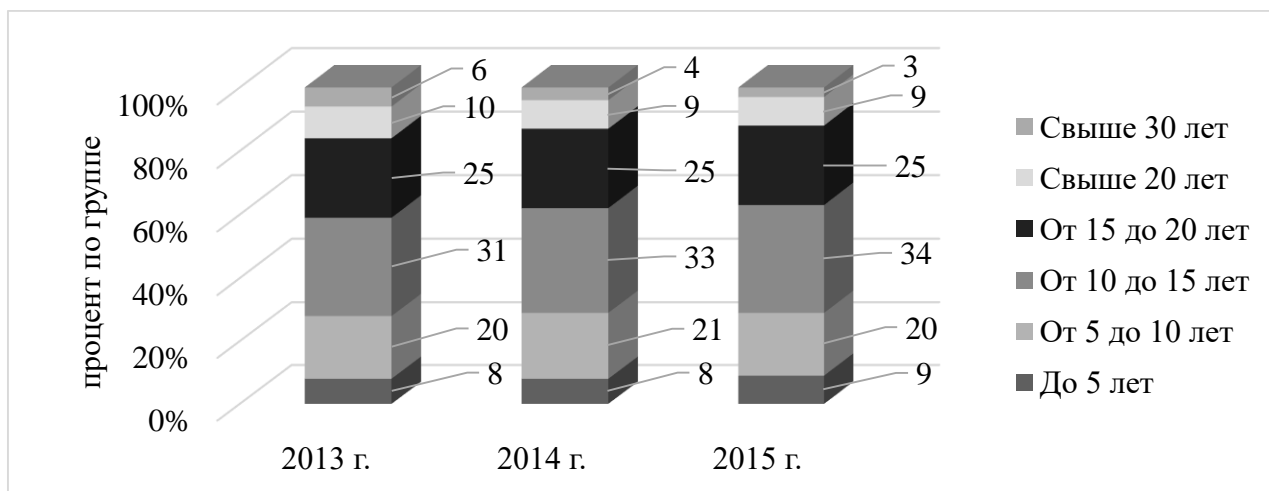


Рис. 2.15. Распределение персонала по трудовому стажу в категории руководителей и специалистов ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

В категории руководителей и специалистов структура распределения персонала по трудовому стажу за 2013-2015 гг. существенно не изменилась.

Можно отметить рост количества руководителей и специалистов по группе работников по стажу «от 10 до 15 лет» на 3 % с 31% в 2013 г. до 34% в 2015 г., а также снижение количества руководителей и специалистов по группе работников по стажу «свыше 30 лет» на 3% с 6% в 2013 г. до 3% в 2015 г.

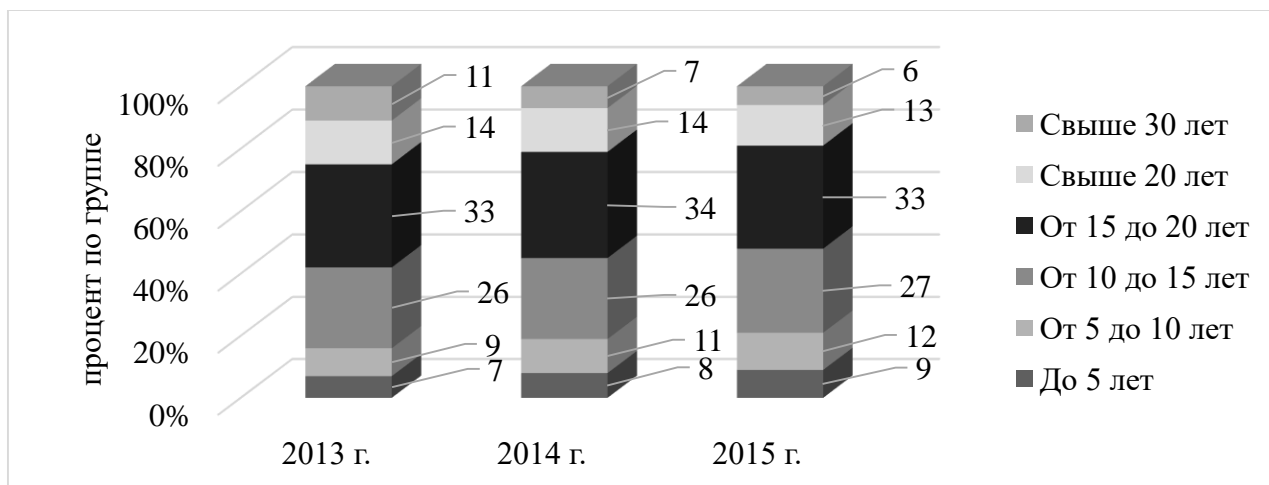


Рис. 2.16. Распределение персонала по трудовому стажу в категории рабочих ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

В категории рабочих структура распределения персонала по трудовому стажу за 2013-2015 гг. существенно не изменилась.

Можно отметить рост количества рабочих по группе работников по стажу «до 5 лет» на 2 % с 7% в 2013 г. до 9% в 2015 г., по группе «от 5 до 10 лет» на 3% с 9% в 2013 г. до 12% в 2015 г., а также снижение количества рабочих по группе работников по стажу «свыше 30 лет» на 8% с 11% в 2013 г. до 3% в 2015 г.

Проанализировано распределение персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» по образованию за 2013-2015 гг. (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Группы работников по образованию:	2013 г.				2014 г.				2015 г.			
		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	Высшее проф.	1235	72	352	6	1440	73	455	7	2133	74	506	7
2	Среднее проф.	326	19	2232	38	375	19	2598	40	576	20	3036	42
3	Начальное проф.	69	4	998	17	79	4	1169	18	115	4	1301	18
4	Не имеют проф. Обр.	85	5	2291	39	79	4	2273	35	58	2	2386	33
5	Итого	1715	100	5873	100	1973	100	6495	100	2882	100	7229	100

В структуре категории руководителей и специалистов за 2013-2015 гг. в целом преобладают работники с высшим профессиональным образованием (рис. 2.17).

В структуре категории рабочих за 2013-2015 гг. в целом преобладают работники со средним профессиональным образованием (рис. 2.18).

Наименьший процентный показатель работников как по категории руководителей и специалистов, так и по категории рабочих имеют группы работников с начальным профессиональным образованием или вовсе не имеющие профессионального образования.

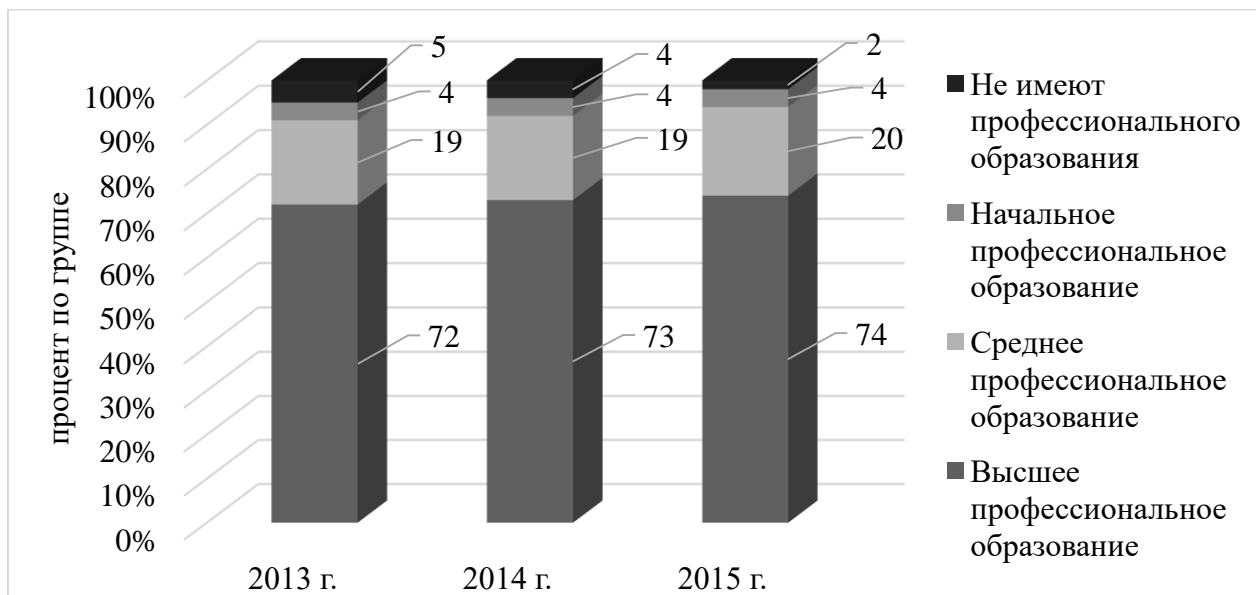


Рис. 2.17. Распределение персонала по образованию в категории руководителей и специалистов ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

В категории руководителей и специалистов структура распределения персонала по образованию за 2013-2015 гг. существенно не изменилась. В среднем около 73% руководителей и специалистов имеют высшее профессиональное образование, а среднее профессиональное образование в среднем имеют около 20% руководителей и специалистов.

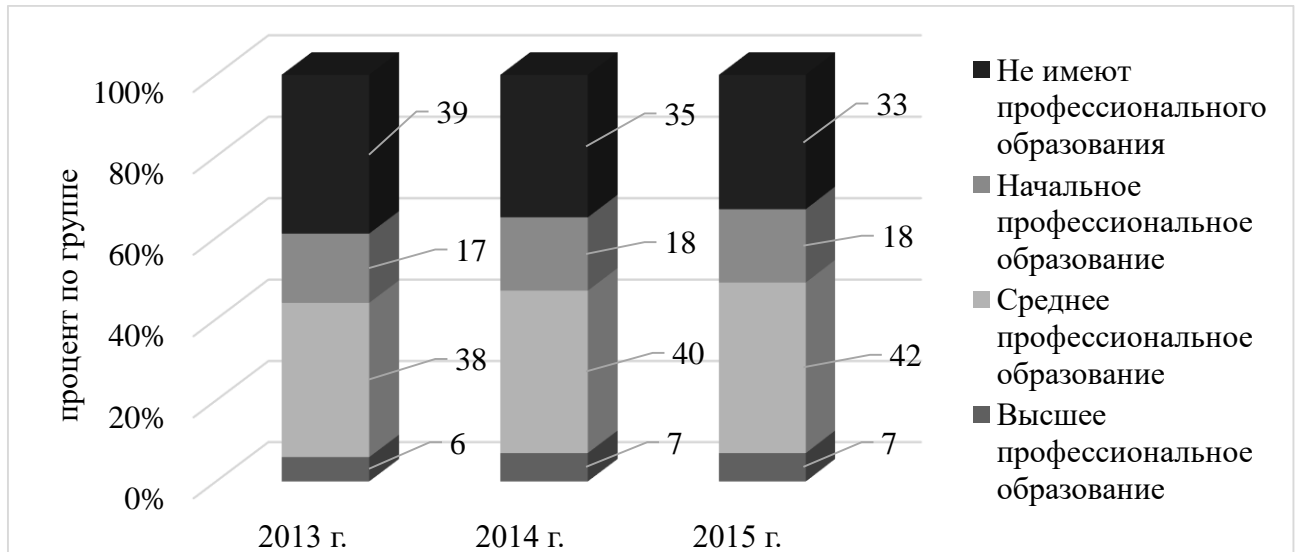


Рис. 2.18. Распределение персонала по образованию в категории рабочих ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

В категории рабочих за период с 2013-2015 гг. изменения затронули лишь группы работников, имеющих среднее профессиональное образование – количество которых увеличилось на 4% с 38% в 2013 г. до 42% в 2015 г., а также работников, не имеющих профессионального образование – их количество снизилось на 6% с 39% в 2013 г. до 33% в 2015 г.

Рассмотрено изменение размера средней заработной платы и объема социальных выплат в ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг. (табл. 2.10) [30-34].

Таблица 2.10

Размер средней заработной платы и объема социальных выплат в ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013, %
1	Средняя заработная плата сотрудников холдинга, руб.	22 700	25 961	29 750	7050 руб.	31
2	Объем социальных выплат работникам, млн руб.	17,5	20,4	24,5	7 млн руб.	40

Средняя заработная плата сотрудников холдинга в 2015 году по сравнению с 2014 годом выросла на 7050 руб., или на 31% [30-34]. Самый существенный рост – более чем на 3 000 руб. – зафиксирован в свиноводстве, где средняя зарплата в 2015 году превысила 27 000 руб. (рис. 2.19).

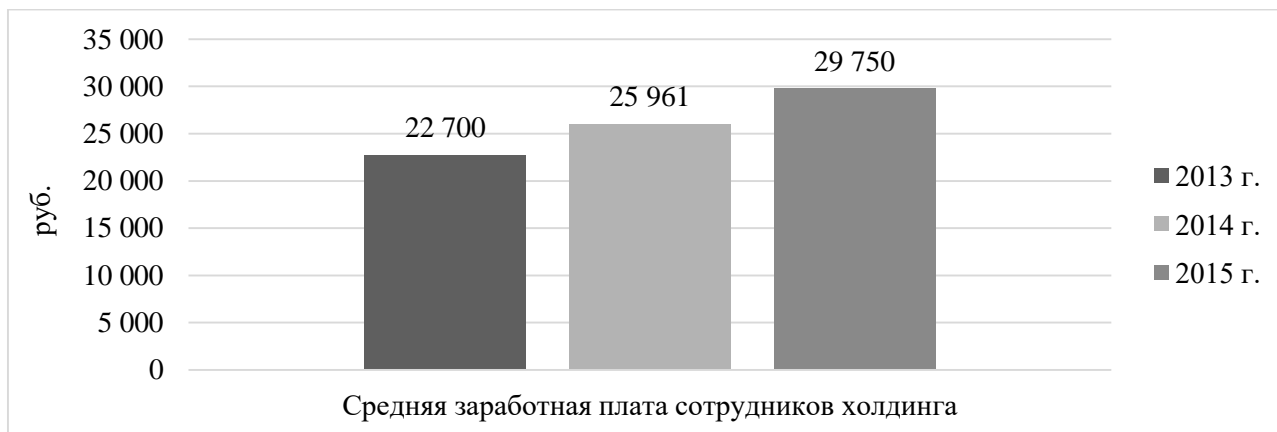


Рис. 2.18. Средняя заработная плата сотрудников ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

Одновременно возросли и выплаты по социальным обязательствам компании. Объем социальных выплат работникам вырос с 17,5 млн руб. в 2013 году до 20,4 млн руб. в 2014, а в 2015 году до 24,5 млн руб., что на 40% больше, чем в 2013 году (рис. 2.20).

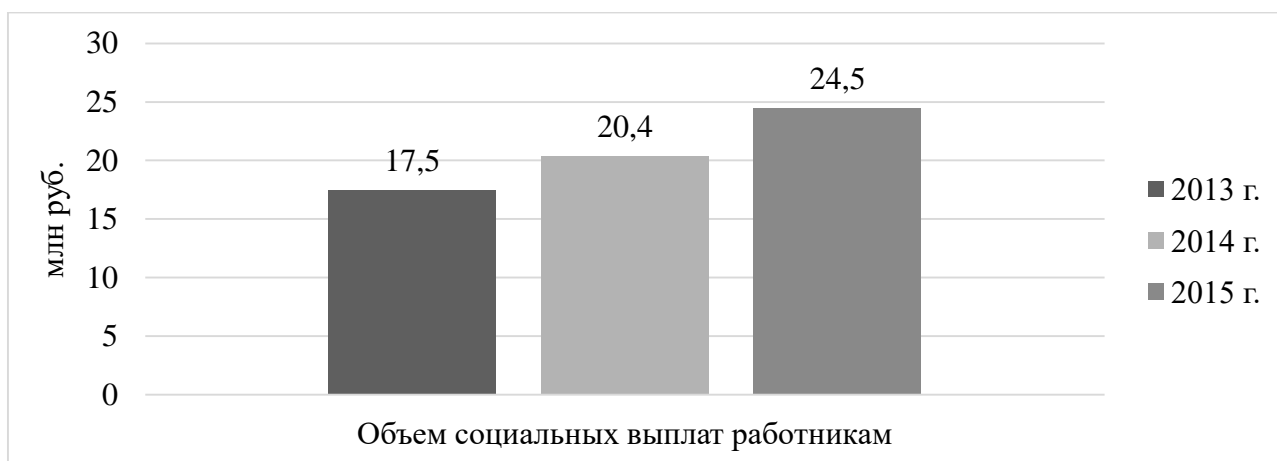


Рис. 2.20. Объем социальных выплат работникам ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

В целом по Группе компаний увеличение заработной платы в 2016 году по отношению к 2015 году составило в среднем 13,2 %.

Ожидается, что по итогам нынешнего года средняя зарплата в холдинге составит 33 770 рублей [35].

В разных отраслях уровень состоявшейся индексации несколько разнится. Так, зарплаты у свиноводов, зерновиков, комбикормщиков и в СВУЗе подросли на 14,5%, в остальных компаниях рост составил порядка 10%.

Приоритетом компании всегда являлось улучшение благосостояния работников предприятий. Если взять последние шесть лет, то средняя зарплата в холдинге с 18 743 руб. в 2010 году выросла до 29 750 рублей в 2015 году. Рост составил почти 60% [35].

Анализируя индекс потребительских цен в Белгородской области за этот же период, можно сделать вывод, что рост реальных доходов работников холдинга пусть и незначительный, но всё же превышает темпы инфляции.

Изучена динамика численного состава кадров ООО «ГК Агро-Белогорье»: рассчитан коэффициент текучести персонала, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, рассчитан коэффициент постоянства кадров, коэффициент стабильности коллектива.

Проанализированы показатели основных кадровых процессов ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг. (табл. 2.11).

Основываясь на данных табл. 2.11, можно сделать вывод о росте численности на начало года на 22%, среднесписочного числа работников на 29%, а также численности на конец года на 32% в 2015 г. по сравнению с 2013 г.

Рост численности связан с запуском новых площадок, свинокомплексов и обеспечению их новыми кадрами.

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов ООО «ГК Агро-Белогорье»
за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
1	Численность персонала на начало года, чел.	6878	7628	8410	22
2	Среднесписочное число работников, чел.	7116	7657	9170	29
3	Принято всего, чел.	3328	3082	3283	-1
4	Выбыло всего, чел.	2673	2502	2632	-2
5	в т. ч.: - по сокращению штатов	84	91	88	5
6	- по собственному желанию	1841	1984	2419	31
7	- за нарушение трудовой дисциплины	23	19	39	70
8	Численность на конец года, чел.	7646	8415	10063	32

Незначительно снизилось в 2015 г. по сравнению с 2013 г. число принятых на работу и выбывших. Однако, стоит отметить, что число выбывших по сокращению штатов возросло на 5%, число выбывших по собственному желанию – на 31%, а число уволенных за нарушение трудовой дисциплины – на 70%. Такие показатели свидетельствуют о негативной ситуации в системе снижения текучести персонала.

Для более полного представления о кадровых процессах, просчитаны и проанализированы коэффициенты, характеризующие движение персонала, основываясь на данных табл. 2.11.

Коэффициент текучести равен (см. формулу 1.2):

$$1) \quad K_{\text{ТК}} (2013 \text{ г.}) = \frac{1841+23}{7116} = 0,26;$$

$$2) \quad K_{\text{ТК}} (2014 \text{ г.}) = \frac{1984+19}{7657} = 0,26;$$

$$3) \quad K_{\text{ТК}} (2015 \text{ г.}) = \frac{2419+39}{9170} = 0,27;$$

Коэффициент оборота по приему равен (см. формулу 1.4):

$$1) \quad K_{\text{оп}} (2013 \text{ г.}) = \frac{3328}{7116} = 0,47;$$

$$2) \quad K_{\text{оп}} (2014 \text{ г.}) = \frac{3082}{7657} = 0,40;$$

$$3) \quad K_{\text{оп}} (2015 \text{ г.}) = \frac{3283}{9170} = 0,36;$$

Коэффициент оборота по выбытию равен (см. формулу 1.3):

$$1) \quad K_{\text{ов}} (2013 \text{ г.}) = \frac{2673}{7116} = 0,38;$$

$$2) \quad K_{\text{ов}} (2014 \text{ г.}) = \frac{2502}{7657} = 0,33;$$

$$3) \quad K_{\text{ов}} (2015 \text{ г.}) = \frac{2632}{9170} = 0,29;$$

Коэффициент замещения равен (см. формулу 1.6)

$$1) \quad K_{\text{зк}} (2013 \text{ г.}) = \frac{3328-2673}{7116} = 0,09;$$

$$2) \quad K_{\text{зк}} (2014 \text{ г.}) = \frac{3082-2502}{7657} = 0,08;$$

$$3) \quad K_{\text{зк}} (2015 \text{ г.}) = \frac{3283-2632}{9170} = 0,07;$$

Коэффициент постоянства кадров равен (см. формулу 1.5)

$$1) \quad K_{\text{пк}} (2013 \text{ г.}) = \frac{6878-2673}{7116} = 0,59;$$

$$2) \quad K_{\text{пк}} (2014 \text{ г.}) = \frac{7628-2502}{7657} = 0,67;$$

$$3) \quad K_{\text{пк}} (2015 \text{ г.}) = \frac{8410-2632}{9170} = 0,63;$$

Результаты расчета коэффициентов, характеризующих движение персонала представлены в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Коэффициенты, характеризующие движение персонала
ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
1	Коэффициент текучести кадров	0,26	0,26	0,27	1
2	Коэффициент оборота по приему	0,47	0,40	0,36	-11
3	Коэффициент оборота по выбытию	0,38	0,33	0,29	-9
4	Коэффициент замещения кадров	0,09	0,08	0,07	-2
5	Коэффициент постоянства кадров	0,59	0,67	0,63	4

Проанализированы полученные коэффициенты.

Коэффициент текучести кадров в 2013 г. и 2014 г. был равен 26%, а в 2015 г. увеличился на 1% и стал равным 27%. Для крупных предприятий нормативное значение данного коэффициента равно 15%. Следовательно, коэффициент текучести кадров значительно превышает нормативное значение. Однако, текучесть кадров в ООО «ГК Агро-Белогорье» требует более детального анализа, поскольку данный коэффициент является годовым, основывается на суммированных показателях предприятий всего агрохолдинга, а это означает, что ежемесячный показатель текучести кадров может находиться в пределах нормы.

Стоит отметить, что коэффициент текучести всегда несколько выше на предприятиях агропромышленного производства, которым присуща высокая текучесть в связи с сезонными работами. Показатели текучести кадров в данном случае также не дифференцированы по категориям персонала, а ведь нормальное значение текучести кадров у менеджеров высшего звена лежит в пределах от 0 до 2 %, у управленцев среднего уровня норма возрастает до 8-10 %, текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20%, норма для квалифицированных производственных рабочих составляет 20-30, а

для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50 процентов. Выявлено, что число рабочих в ООО «ГК Агро-Белогорье» преобладает над числом руководителей и специалистов. Можно сделать вывод о необходимости более детального изучения текучести кадров в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Коэффициент оборота по приему снизился на 11% с 47% в 2013 г. до 36% в 2015 г. То есть количество принятых на работу в 2015 г. составляет 36% от общего числа работающих.

Коэффициент оборота по выбытию также снизился на 9% с 38% в 2013 г. до 29% в 2015 г. То есть количество выбывших работников в 2015 г. составляет 29% от общего числа работающих.

Коэффициент замещения кадров снизился на 2% с 9% в 2013 г. до 7% в 2015 г. Количество принятых работников в 2015 г. на 7% замещает количество выбывших работников.

Коэффициент постоянства кадров возрос на 4% с 59% в 2013 г. до 63% в 2015 г. Это означает, что количество работников, состоящих в списочном составе в течение года и более по отношению к среднесписочной численности работников равно 63%.

Анализ показателей основных кадровых процессов и коэффициентов, характеризующих движение персонала позволяет сделать вывод об отрицательной динамике движения персонала, однако проблема текучести, как было определено ранее, требует более детального изучения, после которого можно будет сделать вывод об эффективности деятельности отдела по работе с персоналом.

2.3. Оценка системы исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»

Проведена оценка состояния системы исследования и снижения текучести кадров организации, используя архивный метод - самостоятельно изучая документы, касающиеся исследования и снижения текучести кадров.

Рассмотрено, как происходит исследование текучести кадров в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Ежемесячно, ежеквартально и ежегодно все предприятия агрохолдинга передают в отдел по работе с персоналом сведения о численности и движении работников ООО «ГК Агро-Белогорье».

Ежемесячно, ежеквартально и ежегодно отдел по работе с персоналом составляет Отчет о численности и движении работников ООО «ГК Агро-Белогорье» на основе консолидации и анализа ежемесячных и ежеквартальных отчетов, выполняемых с помощью такого программного средства как Microsoft Office Excel.

Сводные отчеты после их составления направляются руководителям предприятий, а также генеральному директору.

Ежемесячный, ежеквартальный и ежегодный отчет о численности и движении работников включает в себя информацию об изменении штатной численности персонала, анализ показателей текучести персонала по всей Группе компаний, по свинокомплексам, а также по зерновым и комбикормовым компаниям, определяется соотношение причин увольнения работников, формируются предложения по результатам анализа причин текучести.

Дополнительно текучесть кадров позволяет исследовать анализ «Анкет увольняющегося работника» (Приложение 5).

«Анкета увольняющегося сотрудника» содержит 4 блока вопросов:

- о том, какова причина ухода из компании;
- о том, чем будет заниматься увольняющийся работник после увольнения;
- о том, как он оценивает работу в компании;

- о том, что на его взгляд наиболее ценное в компании.

Рассмотрено, как происходит процесс снижения текучести кадров в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Отделом по работе с персоналом в результате анализа данных о численности и движении работников формируется общее направление предложений по снижению текучести в зависимости от причин текучести и определяются рекомендации руководителям подразделений обратить внимание на увеличение коэффициента текучести и принять необходимые меры в целях стабилизации текучести персонала.

Дана оценка системы исследования и снижения текучести кадров, а также определены проблемные зоны ее функционирования.

Система исследования и снижения текучести функционирует не как система, а как совокупность отдельных методов, процедур и технологий. Отдельно разработанной целостной и единой программы исследования и снижения текучести нет, однако есть предпосылки, причины для разработки такой системы.

Определены проблемные зоны функционирования системы исследования и снижения текучести кадров.

Проблемы в области исследования текучести кадров:

- отсутствует дифференциация показателя текучести персонала (по категориям работников и т.д.);
- отсутствует дифференциация причин увольнения сотрудников (по категориям работников и т.д.);
- для исследования текучести кадров не используются иные коэффициенты, характеризующие движение и динамику движения персонала, кроме коэффициента текучести кадров;
- менеджером по персоналу при увольнении работника с целью определения причин увольнения не используются иные методы, кроме анкетирования («Анкета увольняющегося работника»);

- предприятиями агрохолдинга зачастую вовремя не предоставляются периодические отчеты о численности и движении работников в отдел по работе с персоналом с целью их консолидации;

- не проводится исследование позиции руководителя предприятия/инспектора по кадрам по ситуации с текучестью персонала на тех предприятиях, где коэффициент текучести персонала превысил оптимальное значение;

- не используется информация, полученная в результате исследования состояния социально-психологического климата в коллективе в качестве источника информации о текучести кадров и определения «потенциальной текучести»;

- отсутствует детальный анализ информации о текучести кадров;

- не определяется экономический ущерб от текучести кадров.

Проблемы в области снижения текучести кадров:

- не используется информация, полученная в результате исследования состояния социально-психологического климата в коллективе с целью выявления потенциальной текучести и оперативной работы по устранению или минимизации вероятных причин текучести персонала.

- не используется информация, полученную в результате исследования текучести кадров, для определения и разработки мероприятий по снижению текучести;

- не установлены требования к реализации мероприятий по снижению текучести кадров и ответственные за реализацию;

- не определяется экономический эффект от снижения текучести кадров.

- отсутствуют в отчетах о численности и движении работников четкие требования от отдела по работе с персоналом специалистам по персоналу предприятий холдинга присылать в отдел по работе с персоналом

план конкретных разработанных и реализованных мероприятий по снижению текучести кадров;

– отсутствуют фиксация и анализ результата снижения текучести кадров специалистами по персоналу предприятий и передача результатов в отдел по работе с персоналом для консолидации результатов и их анализа.

В параграфе 2.2 данной главы определено, что коэффициент текучести кадров по Группе компаний в 2013 г. и 2014 г. был равен 26%, а в 2015 г. увеличился на 1% и стал равным 27%. Сделан вывод о необходимости более детального изучения текучести кадров, поскольку данный показатель является годовым, основывается на суммированных показателях предприятий всего агрохолдинга, а это означает, что ежемесячный показатель текучести кадров может находиться в пределах нормы.

Рассмотрены показатели текучести кадров за каждый месяц 2013-2015 гг. (Рис. 2.21)

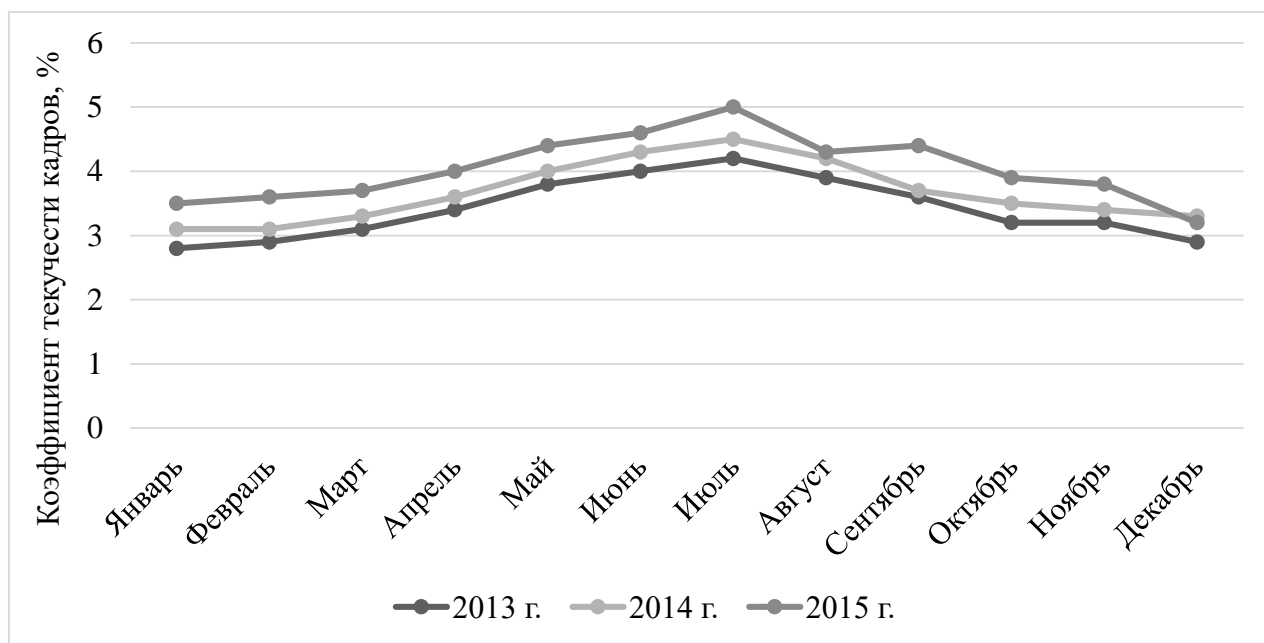


Рис. 2.21. Показатели текучести кадров ООО «ГК Агро-Белогорье» за каждый месяц 2013-2015 гг.

По данным рис. 2.21 видно, что показатели текучести за каждый месяц 2013-2015 гг. находятся в пределах нормы (5%), однако можно наблюдать рост показателей текучести в летний период с июня по август, это обусловлено сезонным характером работы увольняющихся сотрудников, а также можно отметить в целом рост ежемесячных показателей текучести в 2015 г. по сравнению с предыдущими показателями 2014 г. и 2013 г.

Проанализированы показатели текучести кадров за 2013-2015 гг. в разрезе предприятий Группы компаний (рис. 2.22).

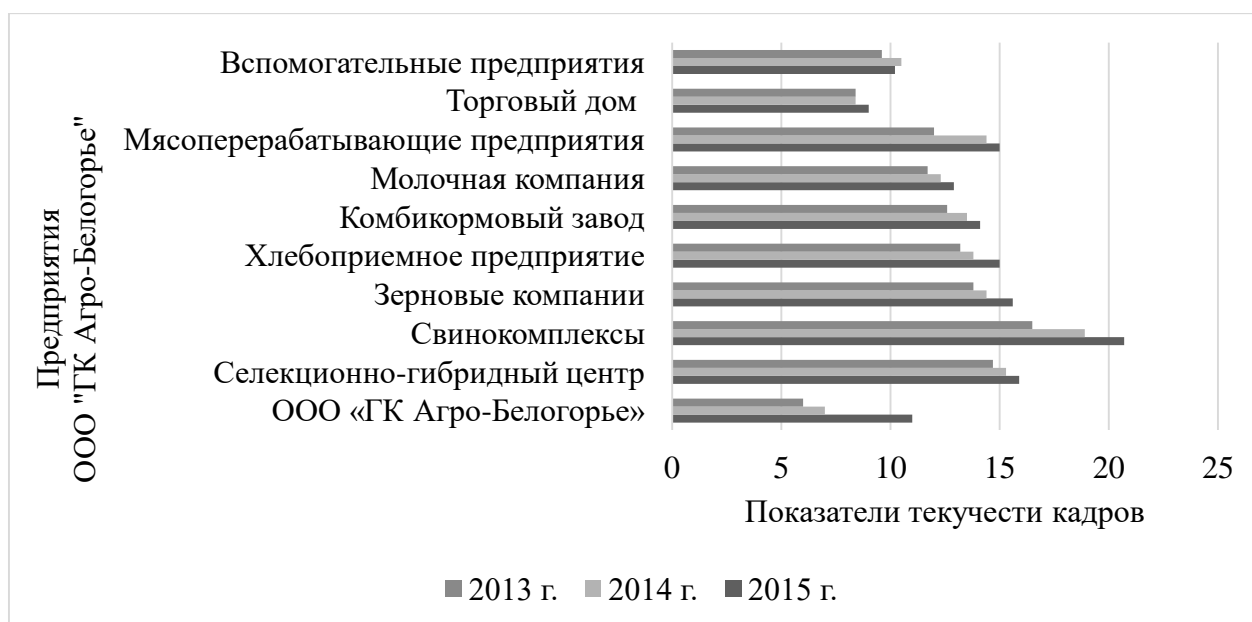


Рис. 2.22. Показатели текучести за 2013-2015 гг. в разрезе предприятий ООО «ГК Агро-Белогорье»

Из рис. 2.22. видно, что показатели текучести по предприятиям в 2015 г. в целом возросли по сравнению с показателями 2014 г. и 2013 г. Наиболее высокие показатели текучести наблюдаются по свинокомплексам, зерновым компаниям и мясоперерабатывающим предприятиям. Это обусловлено отраслевой спецификой производства, а также преобладанием категории рабочих над остальными категориями персонала на данных предприятиях, а среди данной категории, как показывает практика, всегда наблюдаются

высокие показатели текучести кадров. Наименьшие показатели текучести – по торговому дому, управляющей компании и вспомогательным предприятиям.

Стоит отметить, что норма текучести 5% установлена для всех предприятий Группы компаний, однако, такая норма не может в полной мере отражать особенности процессов текучести на всех предприятиях агрохолдинга в связи с разной направленностью их деятельности и сферой производства.

Основными причинами текучести кадров, которые были выявлены специалистами по работе с персоналом с помощью «Анкет увольняющегося работника» в целом по всем предприятиям являются:

1. Увольнения по инициативе работника:
 - неудовлетворённость уровнем заработной платы;
 - неудовлетворенность условиями труда;
 - желание сменить профессию/область деятельности;
 - отсутствие возможностей карьерного роста;
 - неудовлетворенность социально-психологическим климатом;
2. Увольнения по инициативе работодателя
 - нарушения трудовой дисциплины (прогулы, появление на работе в состоянии алкогольного и иных видов опьянения и так далее);
 - некомпетентность (неудовлетворительные итоги испытательного срока и так далее).

Основные мероприятия, проводимые службой управления персоналом после выявления причин текучести с целью ее снижения:

- повышение уровня заработной платы;
- совершенствование программы адаптации и ее внедрение;
- обучение работников;
- улучшение условий труда;
- совершенствование системы материального, денежного и нематериального стимулирования.

Несмотря на отраслевую специфику производства и преобладание категории рабочих над остальными категориями персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье», что, в некоторой степени, предопределяет повышенный показатель текучести кадров, снижение текучести остается одним из приоритетных направлений службы управления персоналом, поскольку существует объективная необходимость контролировать процессы текучести кадров и устранять причины текучести на любых предприятиях такого масштаба, независимо от отрасли производства. Такой агрохолдинг нуждается в единой и целостной системе как исследования, так и снижения кадров.

Представлена организационно-экономическая характеристика ООО «ГК Агро-Белогорье», проведен анализ системы управления персоналом и оценка системы исследования и снижения текучести кадров ООО «ГК Агро-Белогорье»

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»

3.1. Мероприятия по разработке программы исследования текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»

Основываясь на результатах оценки системы исследования и снижения текучести кадров и выявления проблемных зон функционирования системы, предложен ряд рекомендаций, способствующих решению выявленных проблем функционирования системы исследования текучести кадров.

Рекомендации по решению выявленных проблем в области исследования текучести кадров:

- применить дифференциацию показателя текучести персонала по категориям работников, ключевым профессиям, периоду работы и возрастным группам увольняющихся работников;

- применить дифференциацию причин увольнения сотрудников по категориям работников, ключевым профессиям, периоду работы и возрастным группам увольняющихся работников;

- использовать для исследования текучести кадров иные коэффициенты, характеризующие движение и динамику движения персонала, кроме коэффициента текучести кадров – коэффициенты оборота по приему, оборота по выбытию, замещения кадров, постоянства и стабильности кадров;

- менеджером по персоналу при увольнении работника с целью определения причин увольнения использовать иные методы, кроме

анкетирования («Анкета увольняющегося работника») – метод беседы, интервью;

- обеспечить систематическое и обязательное использование «Анкеты увольняющегося работника» менеджером по персоналу при увольнении работника;

- установить четкий, единый порядок и сроки предоставления периодических отчетов о численности и движении работников в отдел по работе с персоналом с целью их консолидации предприятиями агрохолдинга;

- проводить исследование позиции руководителя предприятия/инспектора по кадрам по ситуации с текучестью персонала на тех предприятиях, где коэффициент текучести персонала превысил оптимальное значение;

- использовать информацию, полученную в результате исследования состояния социально-психологического климата в коллективе в качестве источника информации о текучести кадров и определения «потенциальной текучести»;

- проводить детальный анализ информации о текучести кадров;

- определять экономический ущерб от текучести кадров.

Комплекс мероприятий, направленных на реализацию рекомендаций по решению проблем, выявленных в области исследования текучести кадров, составляет 1-й блок единой программы исследования и снижения текучести кадров.

Программа исследования и снижения текучести кадров ООО «ГК Агро-Белогорье» - это система мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров организации, состоящая из последовательных этапов, отражающая решение выявленных проблем в области исследования и снижения текучести, а также отвечающая принципам конкретности, целостности и системности. Стоит отметить, что внедрение программы исследования и снижения текучести кадров требует

предварительного установления нормального уровня текучести кадров для данного предприятия с учетом отраслевой специфики производства, наличия сезонных работ, преобладающей категории персонала.

Результатом внедрения разработанной программы исследования текучести кадров является глубокий комплексный анализ процесса текучести кадров в организации.

Мероприятия по разработке программы исследования текучести кадров в соответствии с выявленными проблемами, рекомендациями по их решению, этапами программы представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1.

Мероприятия по разработке программы исследования текучести кадров

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия – этапы блока «Исследование текучести»
1	Отсутствие необходимых сведений для дифференциации показателя текучести персонала	Применить дифференциацию показателя текучести персонала по категориям работников, ключевым профессиям, периоду работы и возрастным группам увольняющихся работников	1-й этап – создание общего портрета увольняющихся
2	Использование для определения причин увольнения только «Анкеты увольняющегося работника»	- С целью определения причин увольнения использовать методы беседы, интервью; - Обеспечить систематическое и обязательное использование «Анкеты увольняющегося работника» менеджером по персоналу при увольнении работника	2-й этап – фиксация причины увольнения и мотивов ухода работника

3	Неиспользование информации, полученной в результате исследования состояния социально-психологического климата в коллективе для определения «потенциальной» текучести кадров	Использовать информацию, полученную в результате исследования состояния социально-психологического климата в коллективе для определения «потенциальной» текучести кадров	3-й этап – определение «потенциальной» текучести кадров
---	---	--	---

Продолжение табл. 3.1.

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия – этапы блока «Исследование текучести»
4	Использование для исследования текучести кадров только коэффициента текучести	Использовать для исследования текучести кадров коэффициенты оборота по приему, оборота по выбытию, замещения кадров, постоянства и стабильности кадров	4-й этап - расчет коэффициентов, характеризующих процессы текучести кадров
5	Отсутствие определение экономического ущерба от текучести кадров	Определять экономический ущерб от текучести кадров	5-й этап – определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров
6	Отсутствие дифференциации показателя и причин текучести персонала	Применить дифференциацию показателей и причин увольнения сотрудников по категориям работников, ключевым профессиям, периоду работы и возрастным группам увольняющихся работников	6-й этап – дифференциация показателей и причин текучести кадров
7	Отсутствие детального анализа полученной информации о текучести кадров	Проводить детальный анализ полученной и обобщенной информации о текучести кадров	7-й этап – систематизация и анализ информации текучести кадров, полученной на этапах 1-6

8	Не предоставление предприятиями агрохолдинга вовремя периодических отчетов о численности и движении работников в отдел по работе с персоналом с целью их консолидации	Установить четкий, единый порядок и сроки предоставления периодических отчетов о численности и движении работников в отдел по работе с персоналом с целью их консолидации предприятиями агрохолдинга	8-й этап – формирование отчета о движении и численности, включающего в себя информацию пункта 7, передача отчета для консолидации в службу управления персоналом
---	---	--	--

Ресурсами, необходимыми для реализации первого блока «Исследование текучести кадров» являются человеческие ресурсы. Поскольку исследование текучести кадров входит в должностные обязанности специалиста по работе с персоналом, первый блок программы не требует дополнительных затрат на его реализацию.

Первый блок программы исследования и снижения текучести кадров - «Исследование текучести кадров».

Первый этап – создание общего портрета увольняющихся. Создать общий портрет увольняющихся позволяет сбор таких сведений об увольняющихся работниках, как пол, возраст, семейное положение, количество детей, образование, наличие инвалидности, занимаемая должность, категория персонала, стаж работы, заработная плата за последние несколько месяцев.

Второй этап – фиксация причины увольнения и мотивов ухода работника. Служба управления персоналом должна зафиксировать основание прекращения трудового договора, для того, чтобы акцентировать внимание на работниках, увольняющихся по собственной инициативе, а также в связи с нарушениями трудовой дисциплины.

Информацию о причине ухода необходимо собирать посредством «Анкеты увольняющегося работника», а также в процессе проведения беседы специалистом службы управления персоналом с увольняющимся работником, поскольку зачастую причины ухода, отмеченные работником в анкете, не

раскрывают истинных мотивов увольнения, которые позволяет установить именно беседа с увольняющимся работником.

Третий этап – определение «потенциальной» текучести кадров. Определить «потенциальную» текучесть кадров можно с помощью изучения удовлетворенности трудом посредством «Анкеты удовлетворенности трудом», фиксации обращений и жалоб работников в службу управления персоналом, проведения интервью с руководителями подразделений предприятия, а также использование информации, полученной в результате проведения исследования состояния социально-психологического климата в коллективе.

Четвертый этап - расчет коэффициентов, характеризующих процессы текучести кадров. Помимо коэффициента текучести кадров, важно рассчитывать также коэффициенты оборота по приему, оборота по выбытию, замещения кадров, постоянства и стабильности кадров. Рассчитывать коэффициенты необходимо на основании данных о численности и движении персонала.

Пятый этап – определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров. Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется рассчитывать:

- общий экономический ущерб от увеличения текучести кадров;
- потери, вызванные перерывами в работе;
- потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением;
- потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;
- затраты по проведению набора;
- потери от брака у вновь поступивших работников.

Шестой этап – дифференциация показателей и причин текучести кадров. Необходимо применить дифференциацию показателя текучести персонала и причин увольнения работников по категориям персонала, ключевым профессиям, периоду работы, половым и возрастным группам увольняющихся работников, уровню образования.

Седьмой этап – систематизация и анализ информации о текучести кадров, полученной на этапах 1-6. Необходимо сформировать общее представление о процессах текучести кадров на основе систематизации всех полученных данных, сделать вывод об уровне текучести кадров и особенностях текучести кадров за данный период.

Восьмой этап – формирование отчета о движении и численности, обязательно включающего в себя информацию пункта 7, а также передача отчета для консолидации в службу управления персоналом.

Ответственными за исполнение первого блока «Исследование текучести кадров» программы исследования и снижения текучести кадров являются специалисты по работе с персоналом или инспекторы по кадрам всех подразделений ООО «ГК Агро-Белогорье».

Проведено исследование текучести кадров в соответствии с первым блоком программы на примере административно-хозяйственного управления ООО «ГК Агро-Белогорье».

Данное подразделение выбрано для исследования текучести кадров по предложению начальника отдела по работе с персоналом, который акцентировал внимание на том, что в данном подразделении существует проблема текучести кадров, несмотря на разработанные и внедренные мероприятия по повышению уровня заработной платы, а также по совершенствованию системы адаптации работников.

Административно-хозяйственное управление осуществляет хозяйственное обслуживание и обеспечение деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье», ремонт помещений, уборку территории и т.д.

Схема организационной структуры административно-хозяйственного управления представлена в Приложении 6.

По штатному расписанию в административно-хозяйственном управлении - 82 штатные единицы.

Охарактеризована структура персонала административно-хозяйственного управления.

В административно-хозяйственном управлении 10% работников относятся к категории руководителей, 21% - к категории специалистов и 69% - к категории рабочих (рис.3.1)

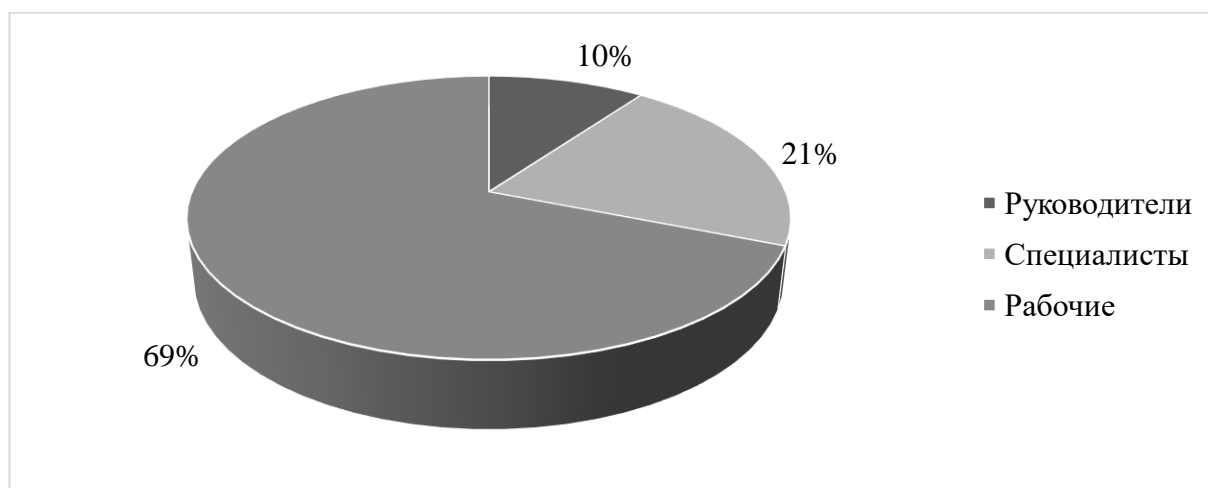


Рис. 3.1. Распределение работников административно-хозяйственного управления по категориям персонала

Среди работников административно-хозяйственного управления 24% женщин и 76% мужчин (рис. 3.2).

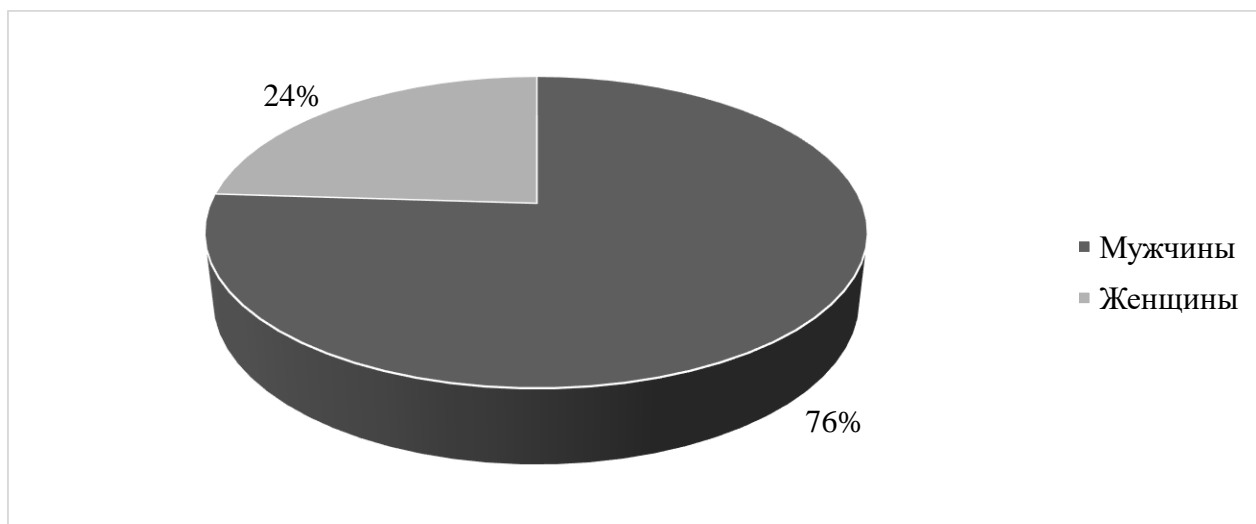


Рис. 3.2. Распределение работников административно-хозяйственного управления по полу

Показатели основных кадровых процессов административно-хозяйственного управления за 2013-2015 гг. представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2.

Показатели основных кадровых процессов административно-хозяйственного управления за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
1	Численность персонала на начало года, чел.	69	74	80	16
2	Среднесписочное число работников, чел.	72	75	77	7
3	Принято всего, чел.	13	17	19	46
4	Выбыло всего, чел.	10	15	26	160
5	- по собственному желанию	6	11	17	183
6	- за нарушение трудовой дисциплины	2	3	7	250
7	Численность на конец года, чел.	72	76	73	1

Основываясь на данных табл. 10, можно сделать вывод о росте численности на начало года на 16%, среднесписочного числа работников на

7%, а также численности на конец года на 1% в 2015 г. по сравнению с 2013 г. Рост численности связан с запуском новых площадок и обеспечению их новыми кадрами. Значительно возросло в 2015 г. по сравнению с 2013 г. число принятых на работу и выбывших. Стоит отметить, число выбывших по собственному желанию возросло на 183%, а число уволенных за нарушение трудовой дисциплины – на 250%. Такие показатели свидетельствуют о негативной ситуации в системе снижения текучести кадров.

Для более полного представления о кадровых процессах, просчитаны и проанализированы коэффициенты, характеризующие движение персонала, основываясь на данных табл. 3.2.

Расчет коэффициентов, характеризующих движение персонала произведен по формулам, представленным во 2 главе.

Коэффициент текучести кадров (см. формулу 1.2):

$$1) \quad K_{\text{ТК}} (2013 \text{ г.}) = \frac{6+2}{72} = 0,11;$$

$$2) \quad K_{\text{ТК}} (2014 \text{ г.}) = \frac{11+3}{75} = 0,19;$$

$$3) \quad K_{\text{ТК}} (2015 \text{ г.}) = \frac{17+7}{77} = 0,31;$$

Коэффициент оборота по приему (см. формулу 1.4):

$$1) \quad K_{\text{ОП}} (2013 \text{ г.}) = \frac{13}{72} = 0,18;$$

$$2) \quad K_{\text{ОП}} (2014 \text{ г.}) = \frac{17}{75} = 0,23;$$

$$3) \quad K_{\text{ОП}} (2015 \text{ г.}) = \frac{19}{77} = 0,25;$$

Коэффициент оборота по выбытию (см. формулу 1.3):

$$1) \quad K_{OB} (2013 \text{ г.}) = \frac{10}{72} = 0,14;$$

$$2) \quad K_{OB} (2014 \text{ г.}) = \frac{15}{75} = 0,20;$$

$$3) \quad K_{OB} (2015 \text{ г.}) = \frac{26}{77} = 0,34;$$

Коэффициент замещения (см. формулу 1.6):

$$1) \quad K_{ЗК} (2013 \text{ г.}) = \frac{13-10}{72} = 0,04;$$

$$2) \quad K_{ЗК} (2014 \text{ г.}) = \frac{17-15}{75} = 0,03;$$

$$3) \quad K_{ЗК} (2015 \text{ г.}) = \frac{19-26}{77} = -0,09 ;$$

Коэффициент постоянства кадров (см. формулу 1.5):

$$1) \quad K_{ПК} (2013 \text{ г.}) = \frac{69-10}{72} = 0,82;$$

$$2) \quad K_{ПК} (2014 \text{ г.}) = \frac{74-15}{75} = 0,79;$$

$$3) \quad K_{ПК} (2015 \text{ г.}) = \frac{80-26}{77} = 0,70;$$

Результаты расчета коэффициентов, характеризующих движение персонала административно-хозяйственного управления представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Коэффициенты, характеризующие движение персонала административно-хозяйственного управления за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
1	Коэффициент текучести кадров	0,11	0,19	0,31	20
2	Коэффициент оборота по приему	0,18	0,23	0,25	7
3	Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,20	0,34	20

4	Коэффициент замещения кадров	0,04	0,03	0,09	5
5	Коэффициент постоянства кадров	0,82	0,79	0,70	-12

Коэффициент текучести кадров в 2013 г. был равен 11%, в 2014 г. – 19%, а в 2015 г. увеличился на 12% и стал равным 31%. Такой показатель текучести можно охарактеризовать как высокий.

Коэффициент оборота по приему увеличился на 7% с 18% в 2013 г. до 25% в 2015 г. То есть количество принятых на работу в 2015 г. составляет 25% от общего числа работающих.

Коэффициент оборота по выбытию также увеличился на 20% с 14% в 2013 г. до 34% в 2015 г. То есть количество выбывших работников в 2015 г. составляет 34% от общего числа работающих.

Коэффициент замещения кадров увеличился на 5% с 4% в 2013 г. до 9% в 2015 г. Количество принятых работников в 2015 г. только на 9% замещает количество выбывших работников.

Коэффициент постоянства кадров снизился на 12% с 82% в 2013 г. до 70% в 2015 г. Это означает, что количество работников, состоящих в списочном составе в течение года и более по отношению к среднесписочной численности работников равно 70%.

Анализ показателей основных кадровых процессов и коэффициентов, характеризующих движение персонала позволяет сделать вывод об отрицательной динамике движения персонала.

Уволившиеся работники в 2015 г. относятся к категории рабочих. Распределение уволившихся работников по причине увольнения в 2015 г. представлено в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по причине увольнения в 2015 г.

№ п/п	Категории персонала	Кол-во, чел.	% по группе
1	Уволилось всего, в том числе:	24	100
2	Уволилось по собственному желанию	17	71
3	Уволено за нарушения трудовой дисциплины	7	29

Количество уволившихся работников по собственному желанию составляет 71%, а уволенных за нарушения трудовой дисциплины – 29% от общего количества уволившихся работников (рис 3.3).

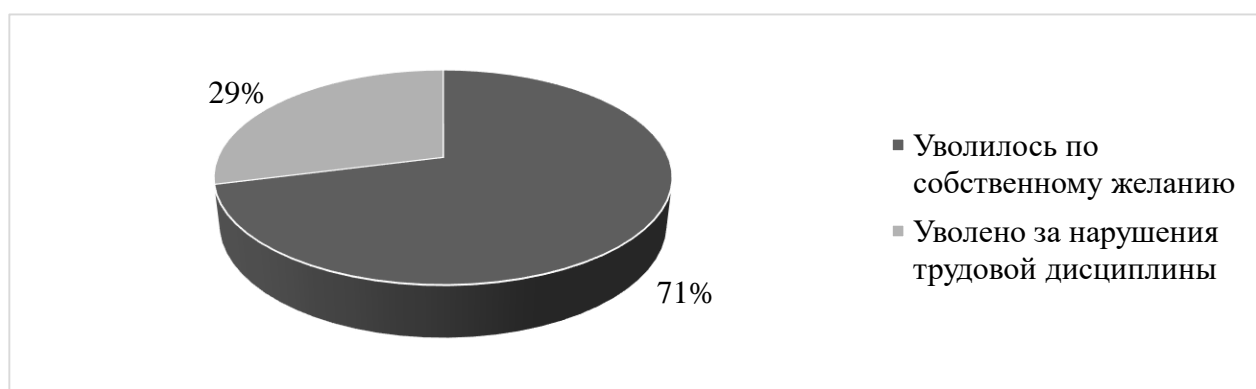


Рис. 3.3. Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по причине увольнения в 2015 г.

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по возрасту в 2015 г. представлено в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по возрасту в 2015 г.

№ п/п	Группы работни-ков по возрасту, лет	Уволилось по собственному желанию		Уволено за нарушения трудовой дисциплины	
		Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
1	До 30	11	65	1	14
2	От 31 до 40	4	23	4	57
3	От 41 до 50	2	12	2	29
4	Итого	17	100	7	100

Данные табл. 3.5. свидетельствуют о том, что большинство работников, уволившихся по собственному желанию (65%) – в возрасте до 30 лет (рис. 3.4).

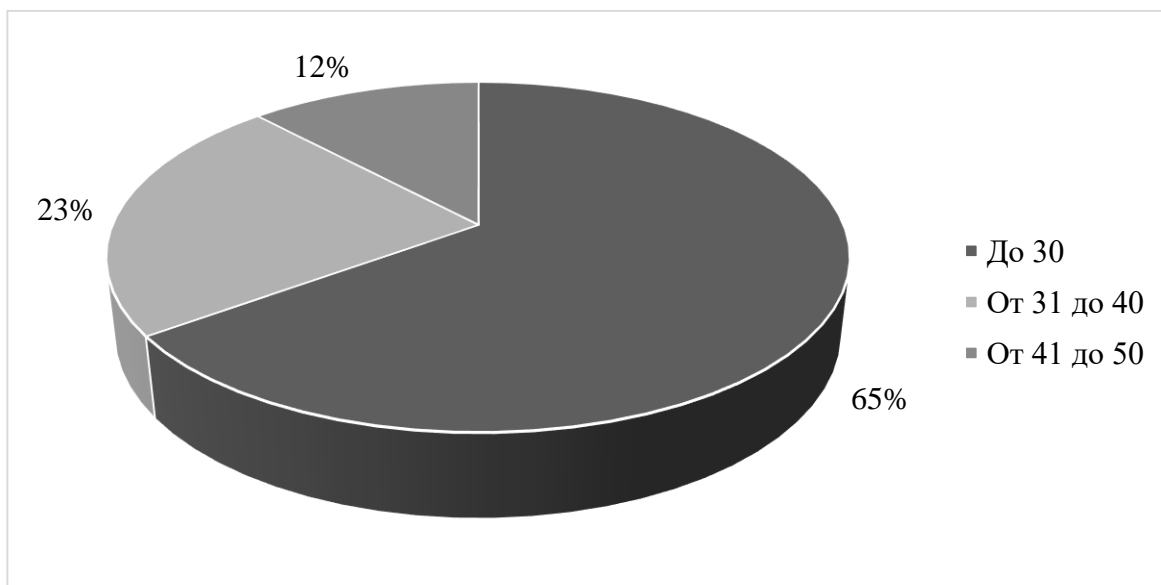


Рис. 3.4. Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по собственному желанию по возрасту в 2015 г.

Большинство работников, уволенных за нарушения трудовой дисциплины (57%) – в возрасте от 31 до 40 лет (рис. 3.5).

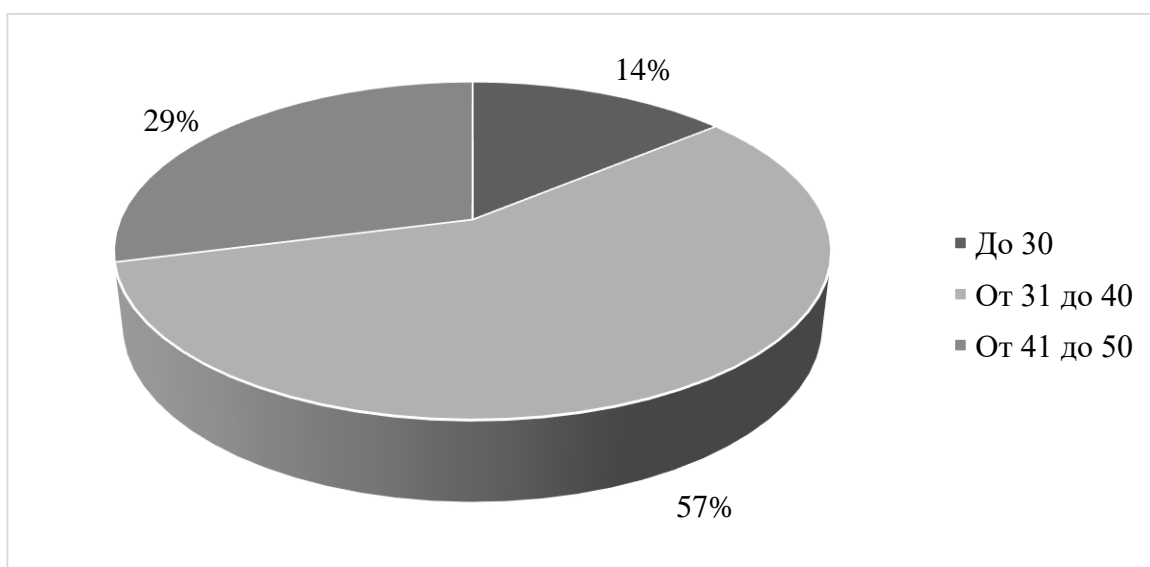


Рис. 3.5. Распределение уволенных работников административно-хозяйственного управления за нарушения трудовой дисциплины по возрасту в 2015 г.

Как показывают исследования, наблюдается тенденция снижения текучести среди молодых сотрудников, достигших возраста 25 лет, поскольку многие из них окончательно определяются с выбором профессии.

Повышение уровня текучести кадров наблюдается у работников уже в возрасте 25-30 лет – это связано, в большей степени, с решением проблем как создания, так и улучшения бытовых условий, создания семьи и рождения детей.

Неудовлетворенность той стороной трудовой деятельности, которая влияет на мотивацию труда, уровень производительности работника, а, следовательно, и оплаты труда подталкивает работника к принятию решения об увольнении, которое он принимает быстро и без сожалений.

Также по результатам исследований определена обратная зависимость интенсивности текучести кадров от возраста: с увеличением возраста снижается интенсивность текучести кадров [57].

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по полу в 2015 г. представлено в табл. 3.6

Таблица 3.6

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по полу в 2015 г.

№ п/п	Уволившиеся работники	Уволилось по собственному желанию		Уволено за нарушения трудовой дисциплины	
		Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
1	Мужчины	13	76	7	100
2	Женщины	4	24	0	0
3	Итого	17	100	7	100

По данным табл. 3.6. можно сделать вывод о том, что большинство работников как уволившихся по собственному желанию (76%), так и уволенных за нарушения трудовой дисциплины (100%) – мужчины.

Однозначно определить зависимость между интенсивностью текучести кадров и полом работника довольно сложно. Однако, текучесть кадров среди мужчин, имеющих небольшой стаж работы выше, чем среди женщин.

С увеличением трудового стажа можно наблюдать обратное – при трудовом стаже около 2-3 лет текучесть среди женщин выше, чем среди мужчин. Это объясняется тем, что женщины менее решительны и уверены в своих возможностях и способностях, чем мужчины, и им намного сложнее принять решение об увольнении, а мужчины, неудовлетворенные рабочим местом быстро принимают решение об уходе [57].

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по трудовому стажу в 2015 г. представлено в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по трудовому стажу в 2015 г.

№ п/п	Группы работни-ков по стажу	Уволилось по собственному желанию		Уволено за нарушения трудовой дисциплины	
		Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
1	До 3 месяцев	5	29	2	29
2	От 3 до 6 месяцев	8	47	4	57
3	От 6 до 12 месяцев	3	18	1	14

4	От 1 года до 5 лет	1	6	0	0
5	Итого	17	100	7	100

Среди работников, уволившихся по собственному желанию 47% проработали до 3 месяцев, а 47% - от 3 до 6 месяцев (рис. 3.6).

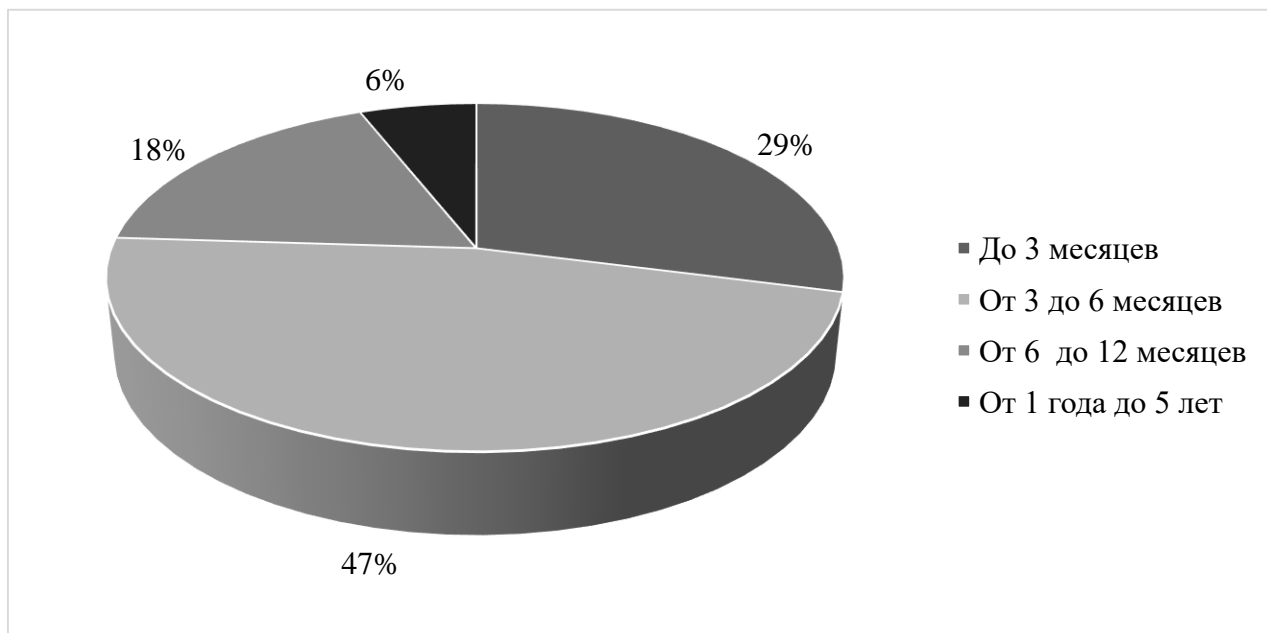


Рис. 3.6. Распределение работников административно-хозяйственного управления, уволившихся по собственному желанию по трудовому стажу в 2015 г.

Большинство работников, уволенных за нарушения трудовой дисциплины (57%) проработали в административно-хозяйственном управлении также от 3 до 6 месяцев (рис. 3.7).

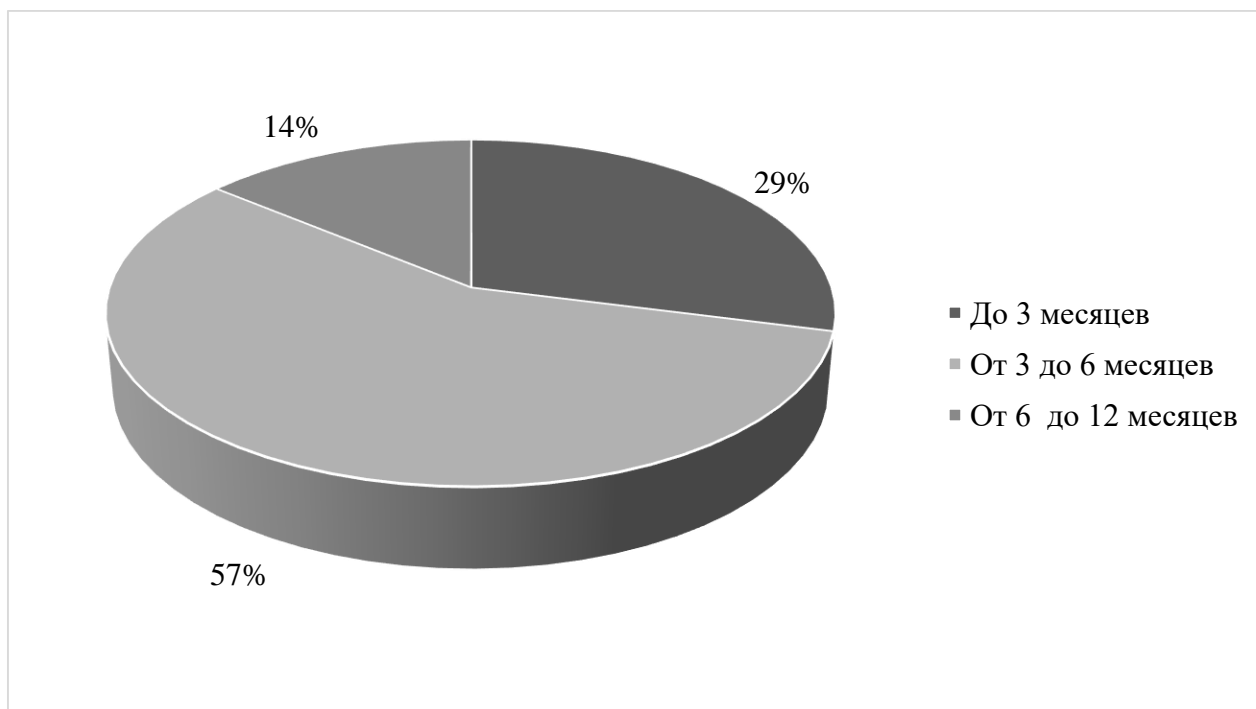


Рис. 3.7. Распределение работников административно-хозяйственного управления, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по трудовому стажу в 2015 г.

Трудовой стаж работников, увольняющихся по собственному желанию необходимо определять при анализе текучести кадров. Исследования показывают, что большинство увольняющихся работников, как правило, проработали в организации не более двух лет.

Существует зависимость между интенсивностью текучести кадров и трудовым стажем работника: интенсивность текучести кадров тем выше, чем меньше трудовой стаж работника [57].

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по образованию в 2015 г. представлено в табл. 3.8.

Таблица 3.8

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по образованию в 2015 г.

№ п/п	Группы работников по образованию	Уволилось по собственному желанию		Уволено за нарушения трудовой дисциплины	
		Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
1	Высшее проф.	2	12	1	14
2	Среднее проф.	15	88	5	71
3	Не имеют проф. обр.	0	0	1	15
4	Итого	17	100	7	100

Среди работников, уволившихся по собственному желанию, большинство (88%) имеют среднее профессиональное образование (рис. 3.8).

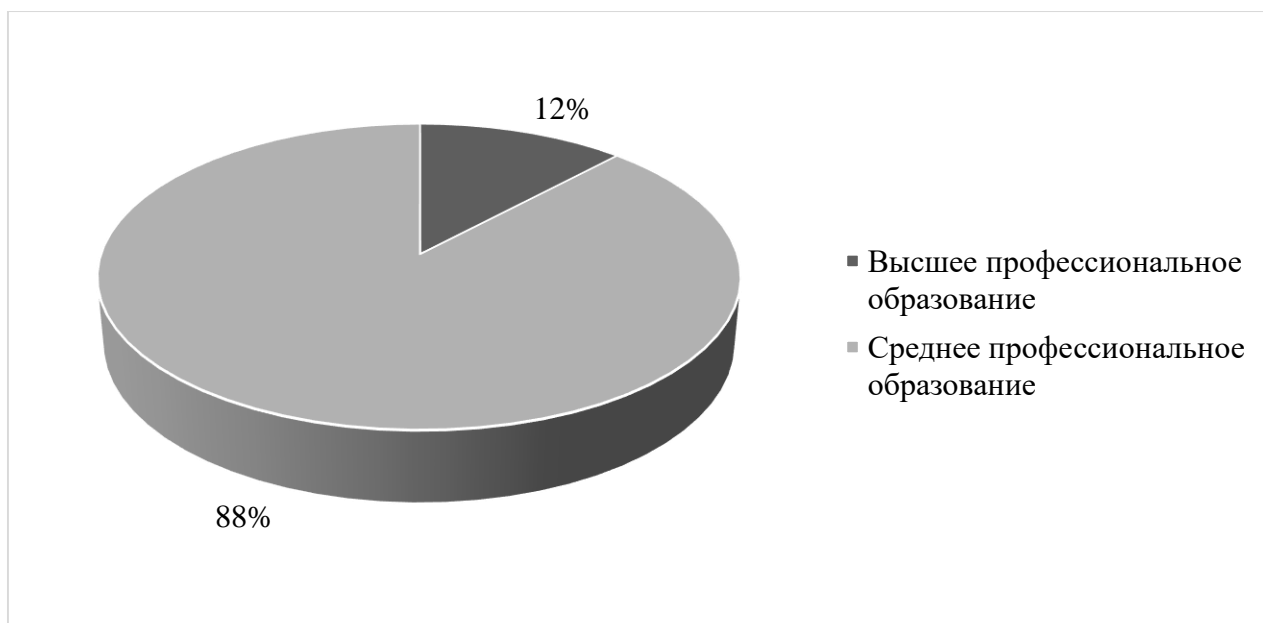


Рис. 3.8. Распределение работников административно-хозяйственного управления, уволившихся по собственному желанию по образованию в 2015 г.

Среди работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины также большинство (71%) имеют среднее профессиональное образование (рис. 3.9).

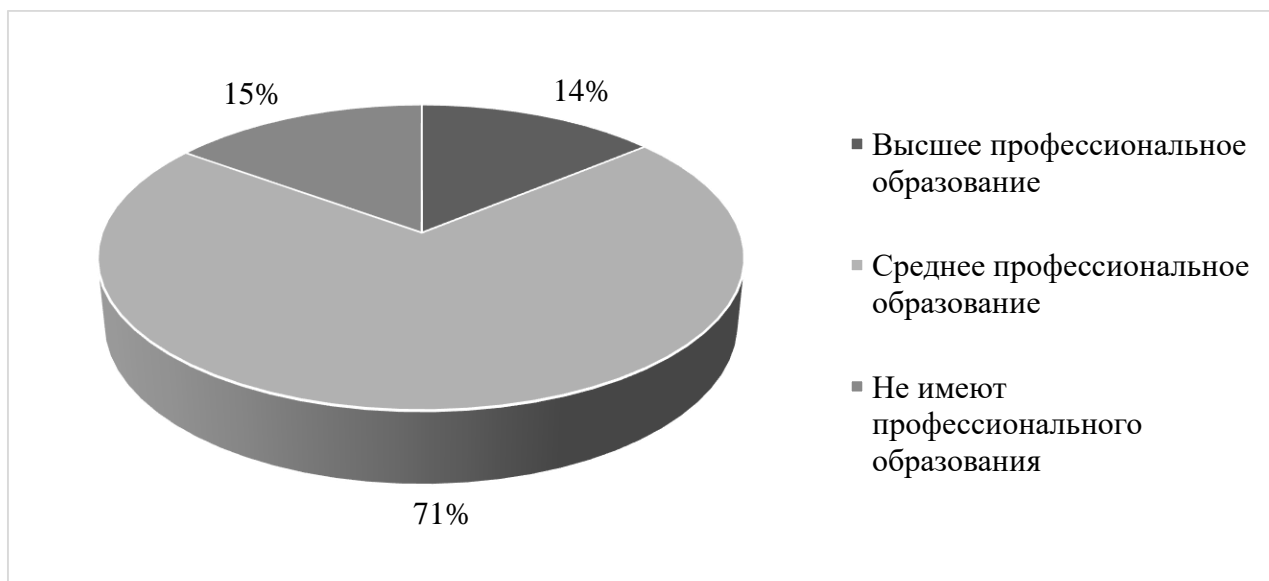


Рис. 3.9. Распределение работников административно-хозяйственного управления, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по трудовому стажу в 2015 г.

По результатам одних исследований, определена прямая зависимость между уровнем текучести кадров и уровнем образования – работники со средним и низким уровнем образования реже увольняются, поскольку им сложнее найти новое место работы, чем работникам с высшим образованием.

Однако существует и иная точка зрения, по которой текучесть кадров у работников со средним и низким уровнем образования и квалификации намного выше, поскольку существует большое количество вакансий, к кандидатам на которые не предъявляют особых требований, в том числе и к уровню образования [57].

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по должностям в 2015 г. представлено в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Распределение уволившихся работников административно-хозяйственного управления по должностям в 2015 г.

№ п/п	Группы работни-ков по образованию	Уволилось по собственному желанию		Уволено за нарушения трудовой дисциплины	
		Кол-во, чел.	% по группе.	Кол-во, чел	% по группе
1	Садовники	10	59	5	71
2	Водители	6	35	2	29
3	Уборщик помещений	1	6	0	0
4	Итого	17	100	7	100

По данным табл. 3.9 видно, что 59% работников, уволившихся по собственному желанию – садовники, а 35% - водители (рис. 3.10).

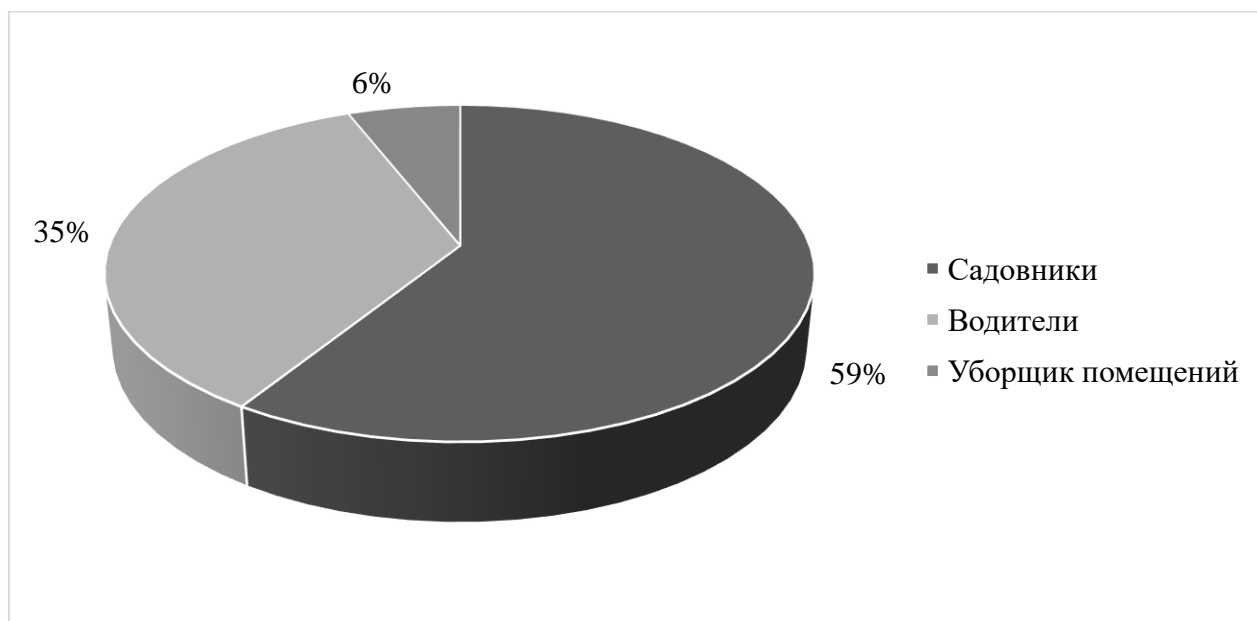


Рис. 3.10. Распределение работников административно-хозяйственного управления, уволившихся по собственному желанию, по должностям в 2015 г.

Среди работников, уволенных за нарушения трудовой дисциплины 71% - садовники и 29% - водители (рис 3.11).

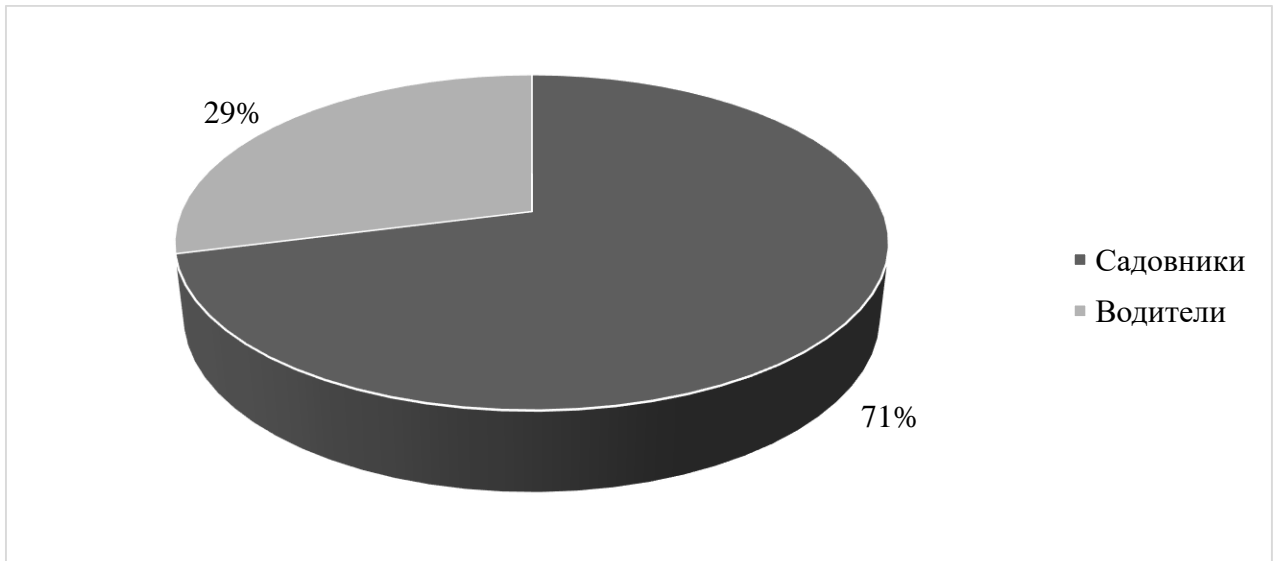


Рис. 3.11. Распределение работников административно-хозяйственного управления, уволенных за нарушения трудовой дисциплины, по должностям в 2015 г.

Охарактеризован общий портрет уволившихся работников административно-хозяйственного управления в 2015 г.

Все уволившиеся в 2015 г. относятся к категории рабочих, из которых 71% или 17 человек уволились по собственному желанию, а 29% или 7 человек уволены за нарушения трудовой дисциплины. Большинство уволившихся по собственному желанию – это садовники (59%), мужчины (76%) в возрасте до 30 лет (65%), имеющие среднее профессиональное образование (88%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении в течение 3-6 месяцев (47%).

Работники, уволенные за нарушения трудовой дисциплины – садовники (71%), мужчины (100%) в возрасте от 31 до 40 лет, имеющие среднее профессиональное образование (71%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении также в течение 3-6 месяцев (57%).

Отделом по работе с персоналом фиксировались причины увольнения работников административно-хозяйственного управления в течение 2015 г. с

помощью «Анкеты увольняющегося работника», а также информации, зафиксированной отделом по работе с персоналом.

Причины увольнения по собственному желанию (рис. 3.12):

- Неудовлетворенность руководством и методами управления (11 уволившихся);
- Желание сменить сферу деятельности (2 уволившихся);
- Семейные обстоятельства (2 уволившихся);
- Смена места жительства (1 уволившийся);
- Неудовлетворенность уровнем заработной платы (1 уволившийся).



Рис. 3.12. Причины увольнений работников административно-хозяйственного управления по собственному желанию в 2015 г.

Основная причина увольнения по собственному желанию - неудовлетворенность руководством и методами управления (64,7%).

Причины увольнения работников по инициативе работодателя (рис. 3.13):

- Появление работника на работе в состоянии алкогольного опьянения (3 уволенных);
- Прогул (2 уволенных);
- Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей (2 уволенных).



Рис. 3.13. Причины увольнений работников административно-хозяйственного управления за нарушения трудовой дисциплины в 2015 г.

Основная причины увольнения работников по инициативе работодателя - однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей (71,4%).

Основные причины увольнений работников как по собственному желанию, так и по инициативе работодателя дифференцированы по ключевым профессиям, полу, возрасту, образованию и трудовому стажу (табл. 3.10, 3.11)

Таблица 3.10

Дифференциация основных причин увольнения работников административно-хозяйственного управления среди садовников

Большинство садовников, уволившихся по причине недовлетворенности

№ п/п	Группы работников	Причины увольнения работников по собственному желанию и инициативе работодателя			
		Недовлетворенность руководством и методами управления		Однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей	
		Кол, чел	% по группе	Кол, чел	% по группе
1	По возрасту:				
2	До 30 лет	6	86	1	33
3	От 31 до 40 лет	1	14	2	67
4	По полу:				
5	Мужчины	5	71	3	100
6	Женщины	2	29	0	0
7	По трудовому стажу:				
8	До 3 месяцев	5	71	2	67
9	От 3 до 6 месяцев	2	29	1	33
10	По образованию:				
11	Среднее профессиональное	7	100	3	100
12	Итого	7	100	3	100

руководством и методами управления – мужчины (71%) в возрасте до 30 лет (86%), имеющие среднее профессиональное образование (100%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении до 3 месяцев (71%).

Садовники, уволенные за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей – это мужчины (100%), в возрасте от 31 до 40 лет (67%), имеющие среднее профессиональное образование (100%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении до 3 месяцев (67%).

Таблица 3.11

Дифференциация основных причин увольнения работников административно-хозяйственного управления среди водителей

Большинство водителей, уволившихся по причине неудовлетворенности

№ п/п	Группы работников	Причины увольнения работников по собственному желанию и инициативе работодателя			
		Неудовлетворенность руководством и методами управления		Однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей	
		Кол, чел	% по группе	Кол, чел	% по группе
1	По возрасту:				
2	До 30 лет	3	75	0	0
3	От 31 до 40 лет	1	25	2	100
4	По полу:				
5	Мужчины	4	100	2	100
6	Женщины	0	0	0	0
7	По трудовому стажу:				
8	До 3 месяцев	0	0	0	0
9	От 3 до 6 месяцев	4	100	2	100
10	По образованию:				
11	Среднее профессиональное	4	100	1	50
12	Не имеют профессионального образования	0	0	1	50
13	Итого	4	100	2	100

руководством и методами управления – мужчины (100%) в возрасте до 30 лет (75%), имеющие среднее профессиональное образование (100%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении от 3 до 6 месяцев (100%)

Водители, уволенные за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей – это мужчины (100%), в возрасте от 31 до 40 лет (100%), имеющие среднее профессиональное образование (50%) и не имеющие его (50%), проработавшие в административно хозяйственном управлении до 3 месяцев (100%).

Для исследования удовлетворенности трудом работников административно-хозяйственного управления выбран метод опроса, а методика – Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала»

Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала» направлена на определение уровня удовлетворенности трудом по каждому сотруднику и общего уровня удовлетворенности трудом по всей группе. Также методика позволяет определить ресурсы для улучшения удовлетворенности трудом (по утверждениям с наибольшими индексами) и проблемные зоны, на которые стоит обратить внимание (утверждения, получившие наименьшие индексы) (Приложение 7).

Охарактеризована структура участников исследования (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Характеристика состава работников административно-хозяйственного управления – участников социологического исследования

№ п/п	Структура участников опроса	Количество участников опроса, человек	Удельный вес группы респондентов в общем количестве участников опроса, %
1	Гендерная структура:		
2	- мужчины	15	100
3	- женщины	0	0
4	Возрастная структура:		
5	- до 30 лет	5	33
6	- от 31 до 40 лет	10	67
7	Образование:		
8	- среднее профессиональное	13	87
9	- не имеют профессионального образования	2	13
10	Итого:	15	100

По данным табл. 3.12 можно сделать вывод, что общее количество участников анкетирования – 15 человек, из них большинство участников – мужчины (100%), в возрасте от 31 до 40 лет (67%), имеющие среднее профессиональное образование (87%). Все работники, принявшие участие в анкетировании, относятся к категории рабочих.

В Приложении 8 представлена сводная таблица результатов исследования.

Обработка результатов исследования осуществлена в 2 этапа.

На первом этапе подсчитана общая сумма баллов в бланке каждого респондента, сложены баллы всех респондентов и разделены на количество участников исследования. Полученные числа отражают степень удовлетворенности трудом. Общий средний индекс свыше 69 баллов свидетельствует о высокой удовлетворенности трудом, от 52 до 68 баллов – средний уровень удовлетворенности трудом, от 35 до 51 баллов – низкий уровень удовлетворенности, начальная степень неудовлетворенности трудом, 17 до 34 баллов – высокая степень неудовлетворенности трудом. В соответствии с этими оценочными зонами проанализированы и индивидуальные показатели, которые в данном случае будут свидетельствовать об индивидуальной удовлетворенности трудом.

На втором этапе подсчитаны суммы баллов всей группы отдельно по каждому из 17 вопросов (утверждений) и разделены на количество опрашиваемых, получены 17 индексов. Вопросы, получившие наибольшие индексы являются ресурсами для улучшения удовлетворенности трудом, а утверждения, получившие наименьшие индексы являются проблемными зонами, и на них следует обратить более пристальное внимание.

Проанализированы результаты исследования, основываясь на данных Приложения 8.

Общий средний индекс (балл) = 60, что свидетельствует о среднем уровне удовлетворенности трудом участников исследования.

Проанализированы индексы (баллы) по каждому из 17 вопросов в целом по группе (рис. 3.14).

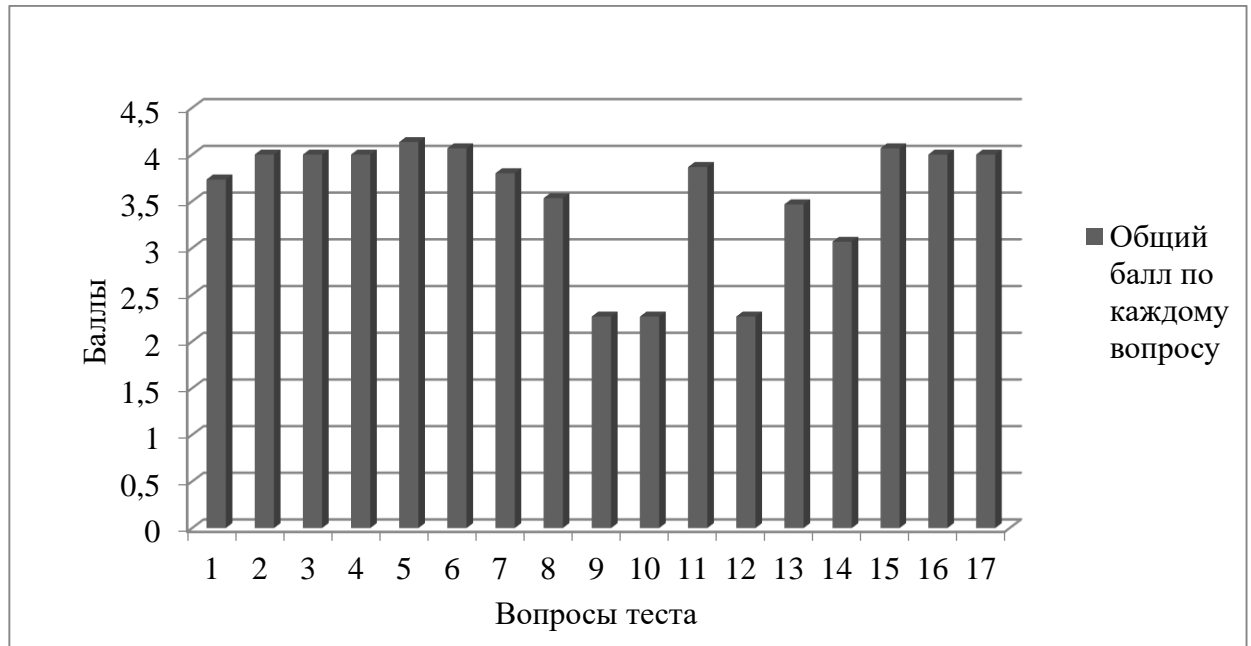


Рис. 3.14. Средний балл по каждому вопросу в целом по группе

Из данных рис. 3.14 можно выделить ряд вопросов, индексы по которым меньше, чем по остальным, на основании чего, эти вопросы отнесены к проблемным зонам:

- 9 вопрос – отношения с руководством – индекс 2,2;
- 10 вопрос – стиль и методами работы руководства – индекс – 2,3;
- 12 вопрос – отношение администрации к запросам работников – индекс 2,3;

Результаты исследования удовлетворенности трудом и выявленные проблемные зоны, а также причины увольнений работников являются основой для разработки мероприятий по снижению текучести кадров.

Определен экономический ущерб от текучести кадров в административно-хозяйственном управлении (см. формулу 1.9, 1.10).

Рассчитан экономический ущерб от реализации мероприятий по снижению текучести кадров в виде дополнительного расходования средств на подбор и обучение новых работников как произведение процента увеличения текучести кадров, среднесписочной численности рабочих административно-

хозяйственного управления и затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника на одного человека. (см. формулу 1.10).

Затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника на одного человека определены как сумма отношения месячного должностного оклада специалиста по подбору (35000 руб.) к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год (10 работников в месяц) и среднемесячных затрат на обучение 1 рабочего (2000 р.):

$$З = \frac{35000}{10} + 2000 = 5500 \text{ руб./месяц}$$

Для расчета экономического ущерба необходимо определить процент увеличения текучести кадров в 2015 г. по сравнению с 2014 г., среднесписочную численность рабочих административно-хозяйственного управления, а также среднемесячную заработную плату рабочего.

Из табл. 3.3 видно, что уровень текучести кадров возрос на 12% с 19% в 2014 г. до 31% в 2015 г. Среднесписочная численность рабочих административно-хозяйственного управления в 2015 г. составила 53 человека.

Тогда дополнительное расходование средств на подбор и обучение новых работников составит:

$$\mathcal{E}_3 = 12\% \times 53 \times 5500 = 34980 \text{ руб./год}$$

Рассчитан экономический ущерб от реализации мероприятий по снижению текучести кадров как произведение процента увеличения текучести кадров, среднесписочной численности рабочих административно-хозяйственного управления и среднемесячной заработной платы рабочего (см. формулу 1.9).

Среднемесячная заработная плата рабочих административно-хозяйственного управления за 2015 г. составила 20000 руб.

Общий экономический ущерб составит:

$$\text{Э}_y = 12\% \times 53 \times 20000 = 127200 \text{ руб. в год.}$$

Таким образом, экономический ущерб от текучести кадров в 2015 г. составил 127200 руб.

Подведены результаты исследования текучести кадров административно-хозяйственного управления ООО «ГК-Агро-Белогорье» в соответствии с первым блоком программы исследования и снижения текучести кадров «Исследование текучести кадров».

Показатель текучести кадров в 2015 г. увеличился на 19% по сравнению с показателем 2013 г. и равен 31%. Коэффициент оборота по приему увеличился на 7% и равен в 2015 г. с 25%. То есть количество принятых на работу в 2015 г. составляет 25% от общего числа работающих. Коэффициент оборота по выбытию также увеличился на 20% и составляет 34% в 2015 г. То есть количество выбывших работников в 2015 г. составляет 34% от общего числа работающих.

Коэффициент замещения кадров увеличился на 5% и равен 9% в 2015 г. Количество принятых работников в 2015 г. только на 9% замещает количество выбывших работников. Коэффициент постоянства кадров снизился на 12% с 82% в 2013 г. до 70% в 2015 г. Это означает, что количество работников, состоящих в списочном составе в течение года и более по отношению к среднесписочной численности работников равно 70%.

Анализ показателей основных кадровых процессов и коэффициентов, характеризующих движение персонала позволяет сделать вывод об отрицательной динамике движения персонала.

Уволившиеся работники в 2015 г. относятся к категории рабочих.

Охарактеризован общий портрет уволившихся работников административно-хозяйственного управления в 2015 г.

Все уволившиеся в 2015 г. относятся к категории рабочих, из которых 71% уволились по собственному желанию, а 29% уволены за нарушения трудовой дисциплины. Большинство уволившихся по собственному желанию – это садовники (59%), мужчины (76%) в возрасте до 30 лет (65%), имеющие среднее профессиональное образование (88%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении в течение 3-6 месяцев (47%).

Работники, уволенные за нарушения трудовой дисциплины – садовники (71%), мужчины (100%) в возрасте от 31 до 40 лет, имеющие среднее профессиональное образование (71%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении также в течение 3-6 месяцев (57%).

Основная причина увольнения по собственному желанию - неудовлетворенность руководством и методами управления (64,7%).

Основная причина увольнения работников по инициативе работодателя - однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей (71,4%).

Большинство садовников, уволившихся по причине неудовлетворенности руководством и методами управления – мужчины (71%) в возрасте до 30 лет (86%), имеющие среднее профессиональное образование (100%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении до 3 месяцев (71%).

Садовники, уволенные за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей – это мужчины (100%), в возрасте от 31 до 40 лет (67%), имеющие среднее профессиональное образование (100%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении до 3 месяцев (67%).

Большинство водителей, уволившихся по причине неудовлетворенности руководством и методами управления – мужчины (100%) в возрасте до 30 лет (75%), имеющие среднее профессиональное образование (100%) и

проработавшие в административно-хозяйственном управлении от 3 до 6 месяцев (100%)

Водители, уволенные за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей – это мужчины (100%), в возрасте от 31 до 40 лет (100%), имеющие среднее профессиональное образование (50%) и не имеющие его (50%), проработавшие в административно хозяйственном управлении до 3 месяцев (100%).

По результатам исследования удовлетворенности трудом определено, что рабочие административно-хозяйственного управления не удовлетворены отношениями с руководством, стилем и методами работы руководства, а также отношением администрации к запросам работников.

Экономический ущерб от текучести кадров в административно-хозяйственном управлении составил в 2015 г. 127200 руб. (в среднем 10600 руб. в месяц).

3.2. Мероприятия по разработке программы снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»

Результаты оценки системы исследования и снижения текучести кадров и выявление проблемных зон функционирования системы послужили основой для формирования рекомендаций, способствующих решению выявленных проблем функционирования системы исследования и снижения текучести кадров.

Рекомендации по решению выявленных проблем в области исследования текучести кадров:

– установить и зафиксировать в отчетах о численности и движении работников четкий, единый порядок и сроки предоставления специалистами по работе с персоналом в отдел по работе с персоналом плана конкретных разработанных и реализованных мероприятий по снижению текучести кадров;

- использовать информацию, полученную в результате исследования состояния социально-психологического климата в коллективе с целью выявления потенциальной текучести и оперативной работы по устранению или минимизации вероятных причин текучести персонала;
- использовать информацию, полученную в результате исследования текучести кадров для определения и разработки мероприятий по снижению текучести;
- установить требования к реализации мероприятий по снижению текучести кадров и ответственных за реализацию;
- определять экономический эффект от снижения текучести кадров.
- с целью устранения такой причины текучести персонала, как некачественный подбор, разработать и систематизировать критерии подбора персонала по всем должностям или группам должностей;
- фиксировать и анализировать результат снижения текучести кадров специалистами по персоналу предприятий и передавать результат в отдел по работе с персоналом для консолидации результатов и их анализа;
- также с целью устранения такой причины текучести персонала, как некачественный подбор и отсутствие результативности программы адаптации, рекомендуется руководителям предприятий включить для работников отделов кадров и наставников такое условие их премирования, как отсутствие (низкий уровень) текучести персонала в первый год работы.

Комплекс мероприятий, направленных на реализацию рекомендаций по решению проблем, выявленных в области исследования текучести кадров, составляет 2-й блок программы исследования и снижения текучести кадров.

Мероприятия по разработке программы снижения текучести кадров в соответствии с выявленными проблемами, рекомендациями по их решению, этапами программы представлены в табл. 3.13.

Таблица 3.13

Мероприятия по разработке программы исследования текучести кадров

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия – этапы блока «Снижение текучести»
1	Неиспользование информации, полученной в результате исследования состояния социально-психологического климата в коллективе с целью выявления потенциальной текучести и оперативной работы по устранению или минимизации вероятных причин текучести персонала	Использовать информацию, полученную в результате исследования состояния социально-психологического климата в коллективе с целью выявления потенциальной текучести и оперативной работы по устранению или минимизации вероятных причин текучести персонала	1-й этап - повышение удовлетворенности трудом или составление комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести кадров
2	Неиспользование информации, полученной в результате исследования текучести кадров, для определения и разработки мероприятий по снижению текучести	Использовать информацию, полученную в результате исследования текучести кадров для определения и разработки мероприятий по снижению текучести	2-й этап – определение способов реализации комплекса мероприятий по снижению текучести кадров и установление требований к реализации
3	Отсутствие разработанных требований к реализации мероприятий по снижению текучести кадров и ответственных за реализацию	Установить требования к реализации мероприятий по снижению текучести кадров и ответственных за реализацию;	3-й этап – реализация комплекса мероприятий по снижению текучести кадров
4	Отсутствие определения экономического эффекта от снижения текучести кадров	Определять экономический эффект от снижения текучести кадров	4-й этап – оценка эффективности мероприятий по снижению текучести кадров

Продолжение табл. 3.13

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия – этапы блока «Снижение текучести»
5	<p>- Отсутствие в отчетах о численности и движении работников четкого требования от отдела по работе с персоналом присылать в отдел план конкретных разработанных реализованных мероприятий по снижению текучести кадров;</p> <p>- Отсутствие фиксации и анализа результата снижения текучести кадров и передачи результатов в отдел по работе с персоналом для консолидации результатов и их анализа;</p>	<p>- Установить и зафиксировать в отчетах о численности и движении работников единый порядок и сроки предоставления в отдел по работе с персоналом плана конкретных разработанных реализованных мероприятий по снижению текучести кадров;</p> <p>- Фиксировать и анализировать результат снижения текучести кадров специалистами по персоналу предприятий и передавать для консолидации результатов и их анализа</p>	5-й этап – фиксация и анализ результата снижения текучести кадров

Ресурсами, необходимыми для реализации второго блока «Снижение текучести кадров» являются человеческие ресурсы. Поскольку снижение текучести кадров входит в должностные обязанности специалиста по работе с персоналом, второй блок программы не требует дополнительных затрат на его реализацию.

Второй блок программы исследования и снижения текучести кадров – «Снижение текучести кадров»

Первый этап – повышение удовлетворенности трудом или составление комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести кадров.

Если по результатам проведения исследования текучести кадров (1-й блок программы) определено, что уровень текучести кадров не превышает

установленный нормальный уровень, то необходимо осуществить превентивные мероприятия, а именно повышение уровня удовлетворенности трудом (который выявлен в пункте 3 первого блока программы), - это будет способствовать снижению «потенциальной» текучести кадров, а также предупреждению текучести кадров в целом в следующем периоде.

Если определено, что уровень текучести кадров превышает установленный нормальный уровень, то необходимо составить комплекс мероприятий по снижению текучести кадров, основываясь на выводах, сделанных по результатам исследования текучести кадров (1 блок программы).

Второй этап – определение способов реализации комплекса мероприятий по снижению текучести кадров и установление требований к реализации. На данном этапе необходимо осуществить выбор способов и определить конкретные действия для реализации комплекса мероприятий по снижению текучести кадров, а также определить ответственных за реализацию. Для определения и разработки мероприятий по снижению текучести необходимо использовать информацию, полученную в результате исследования текучести кадров (первый блок программы).

Третий этап – непосредственно реализация комплекса мероприятий по снижению текучести кадров. Важно, чтобы реализация комплекса мероприятий не носила формальный характер, а отвечала всем требованиям к реализации, которые были установлены.

Четвертый этап – оценка эффективности мероприятий по снижению текучести кадров.

Оценку эффективности мероприятий по снижению текучести кадров необходимо проводить несколькими способами.

Первоначально определить то, насколько эффективна система снижения текучести кадров позволяет метод сравнения уровня и показателей текучести персонала в прошлом и текущем периодах. Если наблюдается снижение уровня

текучести персонала, то можно говорить о повышении эффективности системы снижения текучести кадров.

Изменение причин увольнений, а также снижение уровня потенциальной текучести также помогут оценить эффективность мероприятий по снижению текучести.

Оценить экономическую эффективность системы снижения текучести можно с помощью расчета эффекта от снижения (увеличения) текучести кадров (см. формулу 1.9).

Пятый этап – фиксация и анализ результата снижения текучести кадров. Важно зафиксировать и проанализировать результат снижения текучести кадров. Отчет о реализации комплекса мероприятий по снижению текучести кадров всем подразделениям необходимо в установленные сроки передать в отдел по работе с персоналом для консолидации.

Ответственными за исполнение второго блока «Снижение текучести кадров» программы исследования и снижения текучести кадров являются специалисты по работе с персоналом или инспекторы по кадрам всех подразделений ООО «ГК Агро-Белогорье».

Таблица, содержащая 2 блока программы исследования и снижения текучести кадров представлена в Приложении 9.

Разработаны мероприятия по снижению текучести кадров в соответствии с результатами исследования по первому блоку программы и требованиями второго блока на примере административно-хозяйственного управления ООО «ГК Агро-Белогорье».

Поскольку в результате исследования текучести кадров определено, что уровень текучести кадров превышает установленный нормальный уровень, то необходимо составить комплекс мероприятий по снижению текучести кадров, основываясь на выводах, сделанных по результатам исследования текучести кадров (1 блок программы):

- основная причина увольнения по собственному желанию - неудовлетворенность руководством и методами управления (64,7%);
- по результатам исследования удовлетворенности трудом определено, что рабочие административно-хозяйственного управления не удовлетворены отношениями с руководством, стилем и методами работы руководства, а также отношением администрации к запросам работников;
- основная причина увольнения работников по инициативе работодателя - однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей (71,4%).

Поскольку неудовлетворенность работников руководством административно-хозяйственного управления может проявляться в разных рабочих ситуациях, а также сама неудовлетворенность может быть и по отношению к личности руководителя, и по отношению к его компетентности в различных вопросах, предложено универсальное мероприятие по устранению данной причины текучести кадров.

Руководство – это управленческое воздействие руководителя на исполнителей с помощью определенных методов. Руководство можно назвать эффективным, если оно будет выгодным и руководителю и исполнителям, поскольку неумелое руководство влияет на увеличение уровня текучести кадров [8, с.396].

В качестве одного из способов устранения такой причины текучести кадров, как неудовлетворенность руководством, отношениями с руководством, стилем руководства выделяют профессиональное совершенствование руководителя, повышение квалификации, систематическое обучение. Однако, самостоятельное изучение данной проблемы показывает, что такой способ эффективен, как правило, в том случае, когда работники не удовлетворены компетентностью руководителя в профессиональных вопросах, его квалификацией.

Ключевым моментом является то, готов ли руководитель применить на практике полученные знания, ведь затраты на обучение руководителя велики, а обоснованы ли эти затраты зачастую определить невозможно.

Иногда при неудовлетворенности работников руководством, его методами, отношениями с руководством принимают решение о замене руководителя. Стоит отметить, что такой метод приемлем только в той ситуации, когда неудовлетворенность руководством провоцирует тревожно высокий показатель текучести кадров и существенным образом сказывается на эффективности деятельности подразделения.

Также одним из способов устранения данной причины текучести кадров считают смену стиля руководства.

Стиль руководства - это качественная характеристика деятельности менеджера, а также способов его воздействия на исполнителей [8, с.416]. Однако, принято считать, что изменить стиль руководства невозможно. По мнению Ф. Фидлера, «руководитель изменить свой личный стиль, как правило, не способен, вследствие чего необходимо, исходя из ситуации и стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом проявить себя как руководитель» [8, с.424].

Следует признать, что по отношению к проблеме смены стиля руководства неуместны категоричные суждения. Безусловно, изменять стили руководства коренным образом невозможно ввиду определенных психологических причин. Предпочтение руководителем определенного стиля руководства в большей степени определено психологическими характеристиками и типологическими особенностями личности руководителя, изменить которые нельзя. Однако, утверждать то, что стиль руководства является абсолютно неизменчивым и постоянным нельзя.

Корректировать свой стиль руководства в зависимости от ситуации,

обстоятельств и требований возможно, а иногда необходимо. Любой стиль руководства конкретного руководителя является определенной комбинацией различных приемов, методов и способов, заимствованных из множества стилей, но с преобладанием одного из них. Следовательно, руководитель может развивать в себе определенные качества руководителя или такие стилевые черты, которые необходимы в конкретной ситуации.

В административно-хозяйственном управлении большинство работников относится к категории рабочих, а в такой ситуации рекомендуется использовать авторитарный стиль руководства, то есть стиль, основывающийся на формальном авторитете руководителя, присущий в данный момент руководству административно-хозяйственного управления.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства работники выполняют в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического. То есть авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, а также для руководства коллективом с низким уровнем дисциплины труда. Однако неудовлетворенность работников руководством во многом определена использованием руководителем именно такого стиля.

Предложено применять такие способы и методы руководства, которые присущи стилю, ориентированному на человеческие отношения.

Стиль, ориентированный на человеческие отношения создает благоприятный морально-психологический климат в коллективе, при таком стиле руководства руководитель организует совместную работу, прислушивается к мнению исполнителей, максимально привлекает их к принятию решений, оказывает помощь в личных делах, поощряет профессиональный рост [8, с.422].

Предложено мероприятие по устранению такой причины текучести кадров как увольнения за нарушения трудовой дисциплины.

Все уволившиеся в административно-хозяйственном управлении в 2015 г.

относятся к категории рабочих, из которых 29% уволены за нарушения трудовой дисциплины.

Стоит отметить, что уволенные за нарушения трудовой дисциплины проработали в управлении в течение 3-6 месяцев. Поскольку отделом по работе с персоналом была разработана и внедрена новая программа адаптации персонала, предполагается, что причиной текучести кадров является некачественный подбор персонала, а именно рабочих. Увольнения за нарушения трудовой дисциплины также характеризуют то, что руководство не удовлетворено работниками.

Отдел по работе с персоналом ответственно подходит к поиску и подбору руководителей и специалистов, а требования к кандидатам на рабочие профессии и критерии оценки кандидатов проработаны слабо – это распространенная проблема служб управления персоналом на многих предприятиях.

Мероприятием, устраняющим такую причину текучести как некачественный подбор персонала, а также неудовлетворенность сотрудниками со стороны руководства организации является совершенствование процедур отбора и подбора персонала.

Необходимо принимать на работу тех соискателей, которые обладают необходимыми компетенциями, а также ценности, принципы и цели которых соответствуют корпоративной культуре организации, ее целям и миссии. Требования, предъявляемые к соискателю должны быть заранее детально проработанными. Для выявления профессиональных и личностных качеств будущих сотрудников важно применять все методы подбора.

На собеседовании важно предоставить будущему работнику максимум информации о компании, условиях труда, требованиях к работнику. К процессу поиска, отбора и подбора нового сотрудника необходимо относиться ответственно. Непосредственный начальник принимаемого на вакантную

должность работника должен по возможности присутствовать при отборе и чувствовать некоторую ответственность за судьбу новичка.

Причиной некачественного подбора персонала, обуславливающего текучесть кадров не является исключительно некачественная работа специалиста по подбору персонала. Решение о приеме нового сотрудника зависит от руководителя того подразделения, либо отдела, в котором будет работать новый сотрудник.

Одной из задач руководителя подразделения является максимально верная итоговая оценка профессионального уровня кандидата, а также его психологических особенностей [17].

Безусловно, однозначно определить то, насколько человек предрасположен к прогулам или появлению на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения сложно, однако распознать признаки такой «неблагоприятной» категории персонала специалист по подбору персонала и непосредственный руководитель могут при оценке кандидата [17].

Мероприятия по снижению текучести кадров в административно-хозяйственном управлении представлены в табл. 3.14.

Таблица 3.14

Мероприятия по снижению текучести кадров в административно-хозяйственном управлении

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия по снижению текучести кадров
1	Текучесть кадров по причине неудовлетворенности руководством, методами управления	Устранить или минимизировать такую причину текучести кадров как неудовлетворенность руководством, методами управления	Расширение способов и методов авторитарного стиля руководства приемами, методами и способами стиля руководства, ориентированного на человеческие отношения

2	Текучесть кадров по причине нарушений работниками трудовой дисциплины	Устранить или минимизировать такую причину текучесть кадров как нарушение трудовой дисциплины	Совершенствование процедур отбора и подбора персонала
---	---	---	---

За реализацию первого мероприятия ответственность лежит на непосредственном руководителе административно-хозяйственного управления, за реализацию второго мероприятия – на специалисте по подбору персонала.

Ресурсами, необходимыми для реализации мероприятий по снижению текучесть кадров административно-хозяйственного управления являются человеческие ресурсы. Поскольку качественный подбор персонала входит в должностные обязанности специалиста по подбору персонала, а расширение способов и методов авторитарного стиля руководства входит в профессиональное и личностное самосовершенствование руководителя, мероприятия по снижению текучесть кадров не требуют дополнительных затрат на его реализацию.

Экономический эффект от реализации мероприятий заключается в снижении текучесть кадров. Расчет экономического эффекта представлен в параграфе 3.3.

3.3. Обоснование эффективности мероприятий по разработке программы исследования и снижения текучесть кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье»

Реализация программы исследования и снижения текучесть кадров позволяет осуществить глубокий комплексный анализ процесса текучесть кадров в организации, разработать и реализовать на его основе комплекс мероприятий, направленных на снижение текучесть кадров, а также способствует:

- оптимизации деятельности службы управления персоналом в области исследования и снижения текучести кадров;
- упрощению процесса консолидации отчетности о численности и движении персонала, включающую информацию о текучести кадров;
- стандартизации процесса исследования и снижения текучести кадров для всей организации;
- формированию у специалистов по работе с персоналом всех подразделений четкого понимания системы действий по исследованию и снижению текучести кадров вследствие алгоритмизации процессов исследования и снижения текучести кадров;
- формированию ответственности и ее децентрализации у специалистов по работе с персоналом всех подразделений за процессы исследования и снижения текучести кадров.

Снижение текучести кадров, обусловленное своевременной реализацией эффективных мероприятий, направленных на снижение текучести способствует:

- стабильному функционированию организации;
- формированию стабильного коллектива;
- сохранению имиджа организации как работодателя;
- формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- повышению уровня удовлетворенности трудом работников;
- повышению уровня трудовой дисциплины в коллективе.
- снижению кадровых рисков.

Экономический эффект от мероприятий по снижению текучести кадров заключается в снижении показателя текучести кадров, увеличении производительности труда, снижении затрат на поиск и подбор новых сотрудников, а также в сокращении потерь в связи с заменой работников:

- вызванных перерывами в работе;
- обусловленных необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- вызванных снижением производительности труда у рабочих перед увольнением;
- вызванных недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;
- обусловленных наличием брака у вновь поступивших работников.

Приведем обоснование социальной эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести кадров в административно-хозяйственном управлении ООО «ГК Агро-Белогорье».

Разработанные мероприятия устранят причины текучести кадров и поспособствуют ее снижению.

Расширение способов и методов авторитарного стиля руководства приемами, методами и способами стиля руководства, ориентированного на человеческие отношения приведет к повышению уровня удовлетворенности трудом. Совершенствование процедур отбора и подбора персонала приведет к снижению количества уволенных за нарушения трудовой дисциплины.

Экономический эффект от реализации мероприятий по снижению текучести кадров заключается в экономии средств.

Вынесено предположение, что общее количество уволенных работников снизится с 26 человек в 2015 г. до 20 человек в 2016 г., то есть на 23%. Тогда, ожидаемый эффект от совершенствования процедур отбора и подбора персонала – снижение количества уволенных за нарушения трудовой дисциплины на 9% с 7 человек в 2015 г. до 4 человек в 2016 г. при снижении общего количества уволенных на 23%. Ожидаемое снижение текучести кадров – с 31% в 2015 г. до 20% (нормальный уровень текучести для подразделения с

преобладанием категории рабочих) в 2016 г., то есть ожидаемый коэффициент снижения текучести кадров – 11%.

Расчитан экономический эффект от реализации мероприятий по снижению текучести кадров в виде экономии средств на подбор и обучение новых работников как произведение прогнозируемого процента снижения текучести кадров, среднесписочной численности рабочих административно-хозяйственного управления и затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника на одного человека (см. формулу 1.10).

Среднесписочная численность рабочих административно-хозяйственного управления в 2015 г. составила 53 человека. При сохранении распределения персонала административно-хозяйственного управления по категориям в 2016 г., число рабочих будет составлять 72% от общего количества персонала, то есть 62 человека.

Затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника на одного человека определены как сумма отношения месячного должностного оклада специалиста по подбору (35000 руб.) к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год (10 работников в месяц) и среднемесячных затрат на обучение 1 рабочего (2000 р.):

$$З = \frac{35000}{10} + 2000 = 5500 \text{ руб/месяц}$$

Тогда предполагаемая экономия средств на подбор и обучение новых работников составит:

$$\mathcal{E}_3 = 11\% \times 62 \times 5500 = 37510 \text{ руб/год}$$

Предполагаемый экономический эффект от снижения текучести кадров – экономия средств - рассчитан как произведение прогнозируемого процента снижения текучести кадров, среднесписочной численности рабочих административно-хозяйственного управления и среднемесячной заработной

платы рабочего в административно-хозяйственном управлении (см. формулу 1.9).

Среднемесячная заработная плата рабочих административно-хозяйственного управления - 20000 руб. Таким образом, ожидаемый эффект от снижения текучести кадров (экономия) составит:

$$\mathcal{E}_9 = 11\% \times 62 \times 20000 = 136400 \text{ руб/ год}$$

Стоит отметить, что экономический ущерб от текучести кадров в 2015 г. составил 127200 руб. Ожидаемый экономический эффект от реализации мероприятий по снижению текучести кадров полностью покрывает сумму экономического ущерба от текучести за 2015 г.

Разработана программа исследования и снижения текучести кадров организации ООО «ГК Агро-Белогорье», а также обоснована эффективность мероприятий по разработке программы исследования и снижения текучести кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что большое значение приобретает вопрос об использовании технологий формирования стабильного коллектива, вследствие чего возникает необходимость исследования и поиска путей решения проблемы текучести кадров в современных организациях.

Текучесть кадров – это процесс незапланированного увольнения работников, обусловленный неудовлетворенностью работника своим рабочим местом и неудовлетворенностью организации данным работником.

Естественная текучесть кадров является фактором развития организации, а также своеобразным механизмом адаптации персонала к социально-экономическим, организационно-экономическим и социально-психологическим условиям рыночной экономики.

Излишняя текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности, негативно влияет на моральное состояние оставшихся работников, на их трудовую мотивацию и преданность организации.

Регулирование текучести персонала является основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации, поскольку при контролируемой текучести персонала возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников и открываются

возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся «лучших» сотрудников, которые позволяют организации получить весомое конкурентное преимущество на рынке. Регулирование текучести кадров становится возможным благодаря созданию целостной системы исследования и снижения текучести кадров в организации.

Исследование причин текучести персонала, формирование статистики о текущем уровне реальной и потенциальной текучести, контроль динамики общего уровня текучести, его дифференциация по категориям персонала и другим важным аналитическим признакам позволяют службе персонала и руководству компании регулировать важнейшие направления работы с персоналом, удерживая квалифицированных сотрудников и добиваясь роста конкурентоспособности предприятия средствами эффективного управления человеческими ресурсами

ООО «ГК Агро-Белогорье» - современный вертикально-интегрированный сельскохозяйственный холдинг, использующий в своём производстве новейшие разработки, основанные на передовых мировых технологиях. Ключевые направления деятельности агропромышленного холдинга включают в себя промышленное свиноводство и мясопереработку, молочное животноводство, растениеводство и кормопроизводство.

В период с 2013 г. по 2015 г. холдинг выполнял и перевыполнял ключевые производственные и финансовые задачи, сохранил рекордные объемы производства свинины и занял по итогам 2015 г. 4 место в рейтинге крупнейших производителей России. Доля в общем объеме производства свинины в стране составила 5,2%.

Несмотря на высокие производственные и финансовые результаты, нельзя не отметить определенные сложности, с которыми сталкивается агрохолдинг уже сегодня. Рыночная цена на свинину значительно снижается, так как падает покупательская способность населения. К тому же рост цен на сырье и материалы за счет повышения стоимости импортных составляющих

может негативно сказаться на финансовом результате холдинга в 2016 году. В связи с этим для выполнения всех производственных и инвестиционных планов и обеспечения социальных гарантий необходимо мобилизовать внутренние резервы каждого предприятия ГК «Агро-Белогорье». Актуальнейшая задача – обеспечить максимальную экономию материальных затрат и энергоресурсов, а также сформировать стабильный коллектив для выполнения данной задачи.

Анализ показателей основных кадровых процессов и коэффициентов, характеризующих движение персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» позволил сделать вывод об отрицательной динамике движения персонала. Коэффициент текучести кадров значительно превысил нормативное значение в 2015 г. Однако, поскольку данный коэффициент является годовым, основывается на суммированных показателях предприятий всего агрохолдинга, была определена необходимость более детального изучения проблема текучести кадров.

В результате проведения оценки состояния системы исследования и снижения текучести кадров организации сделан вывод о том, что система исследования и снижения текучести функционирует не как система, а как совокупность отдельных методов, процедур и технологий. Отдельно разработанной целостной и единой программы исследования и снижения текучести нет, однако есть предпосылки, причины для разработки такой системы. Также определены проблемные зоны функционирования системы исследования и снижения текучести кадров.

Несмотря на отраслевую специфику производства и преобладание категории рабочих над остальными категориями персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье», что, в некоторой степени, предопределяет повышенный показатель текучести кадров, снижение текучести остается одним из приоритетных направлений службы управления персоналом, поскольку существует объективная необходимость контролировать процессы текучести кадров и устранять причины текучести на любых предприятиях такого масштаба,

независимо от отрасли производства. Такой агрохолдинг нуждается в единой и целостной системе как исследования, так и снижения кадров.

Основываясь на результатах оценки системы исследования и снижения текучести кадров и выявления проблемных зон функционирования системы, предложен ряд рекомендаций, способствующих решению выявленных проблем функционирования системы исследования текучести кадров.

Комплекс мероприятий, направленных на реализацию рекомендаций по решению проблем, выявленных в области исследования текучести кадров, составляет 1-й блок, в области снижения текучести – второй блок данной программы исследования и снижения текучести кадров.

Программа исследования и снижения текучести кадров ООО «ГК Агро-Белогорье» - это система мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров организации, состоящая из последовательных этапов, отражающая решение выявленных проблем в области исследования и снижения текучести, а также отвечающая принципам конкретности, целостности и системности. Отметим, что внедрение программы исследования и снижения текучести кадров требует предварительного установления нормального уровня текучести кадров для данного предприятия с учетом отраслевой специфики производства, наличия сезонных работ, преобладающей категории персонала.

Результатом внедрения разработанной программы исследования текучести кадров является глубокий комплексный анализ процесса текучести кадров в организации.

Первый блок «Исследование текучести кадров» состоит из 8 этапов мероприятий по исследованию текучести кадров:

- 1-й этап - создание общего портрета увольняющихся;
- 2-й этап - фиксация причины увольнения и мотивов ухода работника;

- 3-й этап - определение «потенциальной» текучести кадров;
- 4-й этап - расчет коэффициентов, характеризующих процессы текучести кадров;
- 5-й этап - определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров;
- 6-й этап - дифференциация показателей и причин текучести кадров;
- 7-й этап - систематизация и анализ информации о текучести кадров, полученной на этапах 1-6;
- 8-й этап – формирование отчета о движении и численности, включающего в себя информацию пункта 7, передача отчета для консолидации в службу управления персоналом.

Ресурсами, необходимыми для реализации первого блока «Исследование текучести кадров» являются человеческие ресурсы. Поскольку исследование текучести кадров входит в должностные обязанности специалиста по работе с персоналом, первый блок программы не требует дополнительных затрат на его реализацию.

Проведено исследование текучести кадров в соответствии с первым блоком программы на примере административно-хозяйственного управления ООО «ГК Агро-Белогорье».

Данное подразделение выбрано для исследования текучести кадров по предложению начальника отдела по работе с персоналом, который акцентировал внимание на том, что в данном подразделении существует проблема текучести кадров, несмотря на разработанные и внедренные мероприятия по повышению уровня заработной платы, а также по совершенствованию системы адаптации работников.

Административно-хозяйственное управление осуществляет хозяйственное обслуживание и обеспечение деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье», ремонт помещений, уборку территории и т.д.

Подведены результаты исследования текучести кадров административно-хозяйственного управления ООО «ГК-Агро-Белогорье» в соответствии с первым блоком программы исследования и снижения текучести кадров «Исследование текучести кадров».

Показатель текучести кадров в 2015 г. увеличился на 19% по сравнению с показателем 2013 г. и равен 31%. Анализ показателей основных кадровых процессов и коэффициентов, характеризующих движение персонала позволяет сделать вывод об отрицательной динамике движения персонала.

Уволившиеся работники в 2015 г. относятся к категории рабочих.

Охарактеризован общий портрет уволившихся работников административно-хозяйственного управления в 2015 г.

Все уволившиеся в 2015 г. относятся к категории рабочих, из которых 71% уволились по собственному желанию, а 29% уволены за нарушения трудовой дисциплины.

Большинство уволившихся по собственному желанию – это садовники (59%), мужчины (76%) в возрасте до 30 лет (65%), имеющие среднее профессиональное образование (88%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении в течение 3-6 месяцев (47%).

Работники, уволенные за нарушения трудовой дисциплины – садовники (71%), мужчины (100%) в возрасте от 31 до 40 лет, имеющие среднее профессиональное образование (71%) и проработавшие в административно-хозяйственном управлении также в течение 3-6 месяцев (57%).

Основная причина увольнения по собственному желанию - неудовлетворенность руководством и методами управления (64,7%). Основная причина увольнения работников по инициативе работодателя - однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей (71,4%).

По результатам исследования удовлетворенности трудом определено, что рабочие административно-хозяйственного управления не удовлетворены

отношениями с руководством, стилем и методами работы руководства, а также отношением администрации к запросам работников.

Экономический ущерб от текучести кадров в административно-хозяйственном управлении составил в 2015 г. 127200 руб. (в среднем 10600 руб. в месяц).

Второй блок программы исследования и снижения текучести кадров «Снижение текучести кадров» состоит из 5 этапов:

- 1-й этап - повышение удовлетворенности трудом или составление комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести кадров;
- 2-й этап - определение способов реализации комплекса мероприятий по снижению текучести кадров и установление требований к реализации;
- 3-й этап - реализация комплекса мероприятий по снижению текучести кадров;
- 4-й этап - оценка эффективности мероприятий по снижению текучести кадров;
- 5-й этап – фиксация и анализ результата снижения текучести кадров.

Ресурсами, необходимыми для реализации второго блока «Снижение текучести кадров» являются человеческие ресурсы. Поскольку снижение текучести кадров входит в должностные обязанности специалиста по работе с персоналом, второй блок программы не требует дополнительных затрат на его реализацию.

Разработаны мероприятия по снижению текучести кадров в соответствии с результатами исследования по первому блоку программы и требованиями второго блока на примере административно-хозяйственного управления ООО «ГК Агро-Белогорье»:

- расширение способов и методов авторитарного стиля руководства

приемами, методами и способами стиля руководства, ориентированного на человеческие отношения;

- совершенствование процедур отбора и подбора персонала.

За реализацию первого мероприятия ответственность лежит на непосредственном руководителе административно-хозяйственного управления, за реализацию второго мероприятия – на специалисте по подбору персонала.

Ресурсами, необходимыми для реализации мероприятий по снижению текучести кадров административно-хозяйственного управления являются человеческие ресурсы. Поскольку качественный подбор персонала входит в должностные обязанности специалиста по подбору персонала, а расширение способов и методов авторитарного стиля руководства входит в профессиональное и личностное самосовершенствование руководителя, мероприятия по снижению текучести кадров не требуют дополнительных затрат на его реализацию.

Реализация программы исследования и снижения текучести кадров позволяет осуществить глубокий комплексный анализ процесса текучести кадров в организации, разработать и реализовать на его основе комплекс мероприятий, направленных на снижение текучести кадров, а также способствует:

- оптимизации деятельности службы управления персоналом в области исследования и снижения текучести кадров;
- упрощению процесса консолидации отчетности о численности и движении персонала, включающую информацию о текучести кадров;
- стандартизации процесса исследования и снижения текучести кадров для всей организации;
- формированию у специалистов по работе с персоналом всех подразделений четкого понимания системы действий по исследованию и

снижению текучести кадров вследствие алгоритмизации процессов исследования и снижения текучести кадров;

– формированию ответственности и ее децентрализации у специалистов по работе с персоналом всех подразделений за процессы исследования и снижения текучести кадров.

Приведем обоснование социальной эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести кадров в административно-хозяйственном управлении ООО «ГК Агро-Белогорье».

Разработанные мероприятия устранят причины текучести кадров и поспособствуют ее снижению.

Расширение способов и методов авторитарного стиля руководства приемами, методами и способами стиля руководства, ориентированного на человеческие отношения приведет к повышению уровня удовлетворенности трудом. Совершенствование процедур отбора и подбора персонала приведет к снижению количества уволенных за нарушения трудовой дисциплины.

Экономический эффект от реализации мероприятий по снижению текучести кадров заключается в экономии средств.

Предполагаемая экономия средств на подбор и обучение новых работников составит 37510 руб. в год. Ожидаемый экономический эффект от снижения текучести кадров составит 136400 руб. в год.

Эффект от реализации мероприятий по снижению текучести кадров полностью покрывает сумму экономического ущерба от текучести за 2015 г.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес – справочник. Белгородская область – Белгород: «Везелица», 2011. – 106 с.
2. Большой экономический словарь. Под ред. А. Н. Азрилиана – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2012. – 548 с.
3. Амиров, Д. А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Д.А. Амиров ; – Москва : ТК Велбиизд – Проспект, 2011.- 432 с.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] : учеб.-метод. пособие / Д.А. Аширов ;– Москва : Проспект, 2013. – 432 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]:учебное пособие / Т.Ю. Базарова: – Москва : Академия, 2013. – 224 с.
6. Баранова, И.П. Организационное поведение [Текст]: учеб.пособие / И.П. Баранова :– Москва : Маркет ДС, 2013. – 168 с.
7. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] : учеб.пособие / И.В. Бизюкова; – Москва: Экономика, 2011.– 198 с.
8. Бляхман, Л. С. Экономика, организация управления и планирование научно – технического прогресса[Текст].: учебное пособие / Л.С.Бляхман – М.: Высшая школа. 2011. – 228 с.
9. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг: менеджмент [Текст] : учебник / Т.Д. Бурменко – Москва: КНОРУС, 2012. – 416 с.
10. Бычин, В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации [Текст]: учебник / В. Б. Бычин – Москва : Информ-Знание, 2011. - 408с.

11. Вачугов, Д.Д. Курс менеджмента [Текст] :учебное пособие для студентов вузов / Д.Д. Вачугова; – Ростов-на Дону: Изд-во "Феникс", 2013. - 512с.
12. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В.Р. Веснин ; – Москва: Проспект, 2012. – 309 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; – Москва : Гардарика, 2012.–228с.
14. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: мотивация персонала. Исследование зарубежного опыта [Текст]. / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2011. – 184 с.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин ; – Нижний Новгород : НИМБ, 2012. – 406 с.
16. Ефимова, М. Р. Общая теория статистики[Текст].: учебник / М.Р. Ефимова, Е.В.Петрова , В.Н. Румянцева. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 416 с.
17. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст]: учебник / Г. Г. Зайцев, С. И. Файбуцевич; под общ. ред. Г.Г. Зайцева. – СП б.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2012. – 494с.
18. Ивановская, Л.В., Обеспечение системы управления персоналом на предприятии [Текст]: учебное пособие / Л.В.Ивановская, В.М. Свистунов; – Москва: ГАУ, 2015.– 293с.
19. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]: учеб.пособие для вузов / Е.П. Ильин.– Санкт-Петербург: Питер, 2013.– 196 с.

20. Исаева, Е.Д. Проектирование организационной структуры управления [Текст]: учеб.пособие / Е.Д. Исаева; – Санкт-Петербург : Праймевро, 2014 - 89 с.
21. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом [Текст] : учебник/ А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров ; под общ.ред. А.Я. Кибанова.– Москва:ГАУ, 2013. – 507с.
22. Котлер, Ф. Основы маркетинга[Текст].: Пер. / Ф.Котлер, Г. Амстронг , Д. Соидерс, В.Вонг с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 194 с.
23. Котлер, Ф. О понятии рынка труда[Текст] / Ф. Котлер // Вопросы экономики. – 2010 - №1 – С. 33 – 42.
24. Климов, Е.А. Управление мотивацией [Текст]: учебное пособие для вузов / Е.А. Климов; пер. с англ. под ред. Е.А. Климова – Москва : Юнити-Дана, 2014. – 383с.
25. Кокорев, В.П. Мотивация в управлении [Текст] : Курс лекций / В.П. Кокорев–Москва: 2013.– 125 с.
26. Лабунский, Л.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Л.В. Лабунский–Санкт-Петербург: Питер-Ком, 2012. – 195 с.
27. Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ Л. И. Лукичева; Ю. П. Аниськина - 3-е изд.– Москва: Омега- Л, 2011. – 360 с.
28. Любимов, Л.Л. Основы экономических знаний [Текст] : учебник /Л.Л. Любимов– Москва : Вита-Пресс, 2010. - 218 с.

29. Майерс, Д.И. Социальная психология [Текст]: учебное пособие / Д.И. Майерс ; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер Ком, 2014. – 186 с.
30. Максимцов, М. М. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / М.М. Максимцов, А. В. Игнатъева – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 286 с.
31. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для академ. бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2014. – 492 с.
32. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: пособие для студентов / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2012. - 265 с.
33. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер – Москва : ИНФРА – М, 2013. - 546 с.
34. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, П. В. Журавлев – Москва : Финстатинформ, 2011. – 278 с.
35. Пелих, А.С. Экономика предприятия [Текст] : учебник / А.С. Пелих – Москва : Издательский центр МарТ, 2014. - 358 с.
36. Подоровская, М.М. Организация труда [Текст]: Конспект лекций / М.М. Подоровская – Киров: МАУП, 2011. – 185 с.
37. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие / В.П. Пугачев – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 394 с.
38. Радугин, А.А. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / А.А. Радугин – Москва: Центр, 2012. - 296 с.
39. Раздорожный, А.А. Безопасность производственной деятельности [Текст]: учебное пособие / А.А. Раздорожный – Москва : ИНФРА-М, 2014. - 241 с.

40. Рафикова, Н.Т. Эффективность производства в различных формах хозяйствования [Текст]. / Н.Т. Рафикова // Вопросы статистики. – 2012 - №4 – с. 23 – 25.
41. Рудык, Э. Управление трудом в России: к вопросу о применимости японского опыта [Текст] / Э. Рудык // Российский экономический журнал. – 2012 - №1 – с. 48 – 57.
42. Румянцева, З. П. Управление организацией [Текст] : учебник/ З.П. Румянцева – Москва: ИНФРА – М, 2013.- 544 с.
43. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] : учебное пособие для студентов / Н. В. Самоукина – Москва: Вершина, 2012. – 224 с.
44. Самофалов, М.В Мотивация трудовой деятельности [Текст] :учебное пособие, тесты по дисциплине, учебная программа / М.В. Самофалов, В.Ю. Резниченко; Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – Москва, 2014.–116с.
45. Стаут, Л.У. Управление персоналом [Текст] :настольная книга менеджера/ Л.У. Стаут ; пер. с англ. – Москва : Добрая книга, 2013. - 536 с.
46. Стояновская, И. Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации[Текст] :дис. на соиск. уч. степ.канд. экон. наук / И. Б.Стояновская ; Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2014. – 171 с.
47. Тарасов, В.К. Персонал-технология [Текст] : учеб. пособие / В.К. Тарасов. - Липецк: Машиностроение, 2012. - 76 с.

48. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учебное пособие / О.Г. Тихомирова – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
49. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2011. - 213 с.
50. Тюрина, И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала [Текст]: учебник / И. О. Тюрина – Москва: МГУ, 2013. - 433с.
51. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства [Текст] : учебник/ Р. А. Фатхутдинов – 4-е изд., и доп.– Москва: ИНФРА – М, 2012. – 544 с.
52. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом[Текст] : учебник / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин - Москва, ЮНИТИ 2013. – 210 с.
53. Филатов, О.К. Экономика предприятий (организаций) [Текст] : учебник / О.К. Филатов – Москва: Финансы и статистика, 2012. - 509 с.
54. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.М. Цветаев– Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 210с.
55. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебник / С.В. Шекшня – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 183с.
56. Шумахер, Г. Издержки на персонал [Текст] / Г. Шумахер // Кадры, персонал.- 2014. - №5. - С. 48-53.
57. Щегорцова, В.А. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / В.А. Щегорцова, В.А. Таран. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 543 с.
58. Щёкин, Г.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] : учеб.-метод. пособие / Г.В. Щёкин. - М.: МАУП, 2012. - 408 с.

59. Яковлев, Р. Мотивация и самомотивация персонала [Текст] / Яковлев Р. // Вопросы экономики. – 2014 - №9 – С. 64 – 69.

60. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом [Текст] :учебник / Е.С. Яхонтова – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 272 с.